فرانسيس هيسلبين   مارشال جولدسميث   سارة ماكارثر



مجموعة من المقالات تساعدك على تحقيق هدفك
من خلال نصائح أعظم قادة الفكر في العالم

نقله إلى العربية
يمنى أحمد جمال الدين

راجعه
د. هبة الله الغلاييني





Original Title

WORK IS LOVE MADE VISIBLE

A Collection of Essays about the Power of Finding Your Purpose from the World's Greatest Thought Leaders

1st Edition

Sarah McArthurMarshall Goldsmith   Authors: Frances Hesselbein

ISBN-13: 978-1119513582ISBN-10: 1119513588

شركة العبيكان للتعليم، 1441هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سميث؛ مارشال جولد.

العمل حب مجسد./ مارشال جولد سميث؛ سارة ماكارثر؛ فرانسيس هيسلبين. -الرياض، 1441هـ

ردمك: 978-603-509-331-6

1- الثقة بالنفس   أ. ماكارثر، سارة (مؤلف مشارك) ب. هيسلبين،

فرانيسي (مؤلف مشارك) ج. العنوان

ديوي 158،1   7205/1441

حقوق الطباعة محفوظة للناشر   الطبعة الأولى   1443هـ/2022م



نشر وتوزيع

المملكة العربية السعودية – الرياض   طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: 4808654 11 966+، فاكس: 4808095 11 966+   ص.ب: 67622 الرياض 11517

إهداء

هذا الكتاب إهداء لصديقنا ومعلمنا (بيتر دراكر) الذي تمثّل تعاليمه وأفكاره المشجِّعة مصدر إلهام لإعداد هذا الكتاب.

العمل حبٌّ مجسّد. فإن لم تتمكن من العمل بحبٍّ، وكنت تكره عملك، فمن الأفضل أن تتركه وتجلس عند بوابة المعبد تلتمس الصدقات ممن يعملون بحب.

الشاعر والكاتب اللبناني

جبران خليل جبران

التمهيد

عندما طلبت مني فرانسيس هيسلبين و(مارشال جولدسميث) وسارة مكارثر أن أكتب تمهيد كتابهم التجميعي المحرر «العمل حب مجسد»، كان جوابي بكل حماس وحب «موافق!».

إنه لشرف لي أن أكون جزءًا في عمل معاصر لثلاثة من أبطالي، ممن يعجبني عملهم وطريقة قيادتهم التي أفادتني كثيرًا.

لقد قرأت الكتاب على الفور من بدايته حتى النهاية ودُهشت كثيرًا من الرسائل التي يضمها هذا الكتاب فيما يتعلق بالقيادة، وكذلك الطريقة التي نُظم بها. تدفعنا هذه الرسائل المتعلقة بالقيادة إلى التفكير في هدفنا وشغفنا. إن الأمر يتعلّق بالشيء الذي يهمنا للغاية للدرجة التي تدفعنا لمشاركته مع الآخرين. وهذا الكتاب مُنظم بالشكل الذي يجعل كل مساهم في هذا الكتاب يركّز على سؤال فرانسيس «ما الذي تراه عندما تنظر من النافذة وتجد أنه مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد؟» تدعم إحدى فلسفات فرانسيس الخمس حول القيادة:

القيادة مسألة صفات، لا أفعال.

العمل حياة.

اللحظات الحاسمة.

كن ملهمًا.

المستقبل المشرق!

شجعتني قراءتي لكل مساهم في هذا الكتاب على أن أجيب على سؤال فرانسيس بنفسي!

عندما أنظر من النافذة، ما الذي أراه وأجد أنه مرئي لكن لم يلحظه الآخرون بعد؟ أرى أشخاصًا موهوبين ومتحمسين يعملون معًا من أجل الصالح العام. أرى ثلاثة عناصر في غاية الأهمية للنجاح الحقيقي لأي مشروع أو شركة أو منتج أو حياة: هي التواضع والحب والعمل. كما أرى المساهمة الفريدة من نوعها للقادة الذين يتولون المسؤولية هم وفرقهم القيادية لبناء مؤسسات ناجحة وذكية تضفي قيمة من أجل الصالح العام.

دفعني التأمل في سؤال فرانسيس إلى التفكير في رحلتي القيادية والطريقة التي قد تساهم بها هذه الرحلة لمساعدتك على كشف هدفك وتحقيقه عندما تدرس هذا الكتاب.

قصة «ألان مولالي»

كنا نعيش، خلال نشأتي، بوسائل بسيطة للغاية. ومع ذلك، كنت محظوظًا للغاية لأن والديَّ أحباني وآمنوا أنني أستطيع إحداث فرق كبير وتقديم مساهمة ذات قيمة في عالمنا. ولتحقيق هذه الغاية، علماني الدروس التالية التي حملتها معي خلال جميع مراحل حياتي:

الهدف من الحياة هو أن تحب الآخرين ويحبونك، بهذا الترتيب.

العمل حياة.

السعي لفهم الآخرين قبل السعي لأن يفهمونك.

من اللطيف أن تكون مهمًا، لكن الشيء الأكثر أهمية هو أن تكون لطيفًا.

يمكنك تقديم المساهمة الأكثر نفعًا في حياة معظم الناس من خلال العمل معًا.

التعلم والتطوير مدى الحياة.

احترام الناس كافة، فجميعنا مخلوقات الله ونستحق أن نشعر بالحب.

بناء حياة واحدة متكاملة للوصول إلى هدفك في الحياة.

ومثل جميع الأطفال في مثل سني، أردت أن أكون منسجمًا مع من حولي. كنت أحلم ببنطال جينز من ماركة «لي فايس» وحذاء كلاسيكي جلد من ماركة «ويجونس»، وأن ألتحق بكلية يومًا ما، وأن أشتري سيارة. لذا، بتعليمات والديَّ وتشجيعهم، قررت أن طريقي للتقدم إلى الأمام هو العمل، وربما سأستطيع بذلك أن أشتري هذا البنطال المميّز.

بدأت «العمل» في مجلة «تي في جايد» Guide& TV & وفي توزيع الجرائد، ثم في جزّ العشب. كما عملت في تعبئة الحقائب والفحص، ثم عملت كمدير الوردية الليلية في متجر البقالة «ديلونس». وكذلك مارست مهنة النجار والعامل بالمزارع والمراعي. ومارست بعض الرياضات وأصبحت رئيس مبادرة الأخوة في الجامعة.

درست في ذلك الوقت هندسة الطيران والفضاء الجوي بجامعة كانساس وعملت بالصيف في شركة «بيتشكرافت» و«سيسنا» و«بوينغ».

عندما بدأت أول عمل لي، أدركت جيدًا مدى قوة «العمل الجماعي» ومزاياه مع جميع أصحاب المصالح المقترنين بما أفعله... عملائي ووالديَّ وأسرتي والمديرين والموظفين والموردين والمجتمعات والمنافسين والمصرفيين والمستثمرين.

لقد نظرت إلى كل «وظيفة» على أنها تقديم خدمة وأحببت تقديم الخدمات! أحببت الاستفسار من عملائي عما يريدون وتقدير ابتسامتهم المرسومة على وجههم والتي تعرب عن تقديرهم لخدمتي. كما أحببت معرفة توقعاتهم ورفعها وتخطيها! وأحببت الشعور بالرضا الذي كان ينتابني عندما أساهم مساهمة ذات قيمة في تحسين معيشة الآخرين. وكذلك أحببت العمل الجماعي مع جميع أصحاب المصالح لإضافة قيمة جديدة لكل واحد منا. واستمررت في انتقاء مبادئ وممارسات العمل الجماعي التالية وتطويرها من خلال «عملي».

الآخرون هم في المقام الأول

شمول الجميع

الرؤية الإلزامية والاستراتيجية الشاملة والتنفيذ الحاسم

أهداف أداء واضحة

خطة موّحدة

حقائق وبيانات... لا يمكننا إخفاء سر... البيانات تحررنا

الجميع يعرفون الخطة والوضع والمجالات التي تحتاج إلى تركيز خاص

اقتراح خطة... سلوك إيجابي «للتصرف»

الاحترام والانصات والمساعدة وتقدير الآخرين

المرونة العاطفية... الثقة بالتدابير

الاستمتاع... التمتع بالرحلة وبرفقة الآخرين... لا مرح على حساب الآخر

عندما توسّع نطاق عملي مع الفرق في شركة بوينغ، ثم في شركة فورد، استمررتُ في انتقاء وتطوير نظام إدارة العمل الجماعي التالي الخاص بي لتطبيق مبادئ وممارسات العمل الجماعي على البرامج الإنتاجية والأعمال التي دعمتها وقمت بقيادتها.

عمليتنا الحكومية

فريقنا القيادي

مبادئنا وممارستنا الخاصة بالعمل الجماعي

تجهيزنا لخارطة الطريق المتعلقة بإضافة القيم

عملية مراجعة خطة الأعمال الخاصة بنا

مسؤولتنا القيادية الفريدة ومساهمتنا

أثبت نظام إدارة العمل الجماعي الذي وضعته على أنه عملية موثوقة للغاية، فيها سلوكيات واضحة ومتوقعة يمكننا اتباعها لإدارة مؤسساتنا، ولضم جميع أصحاب المصالح، ولإضافة القيم بشكلٍ مستمر من أجل الصالح العام في عالمنا سريع التغيّر.

وهكذا حققت هدفي من الحياة وهو أن أجعل عملي حبٌّ مجسّد، من خلال مبادئ وممارسات العمل الجماعي والنظام الإداري الذي وضعته. إنه نظام يمكن للقادة استخدامه للعمل معًا من أجل الصالح العام. ودفعني هذا الكتاب القائم على سؤال فرانسيس الملهم إلى الخطوة التالية في رحلتي، وهي أن أجعل عملي حب مجسد مجددًا من خلال مشاركة مبادئ وممارسات العمل الجماعي والنظام الإداري الذي وضعته في هذا التمهيد الموجز.

أتمنى أن تقرأ هذا الكتاب وتستوعبه بالكامل! تستوعب جميع الأمور التي يعلموننا إياها هؤلاء القادة المفكرون العظماء. ثم تجيب بنفسك عن سؤال فرانسيس «ما الذي تراه عندما تنظر من النافذة وتجد أنه مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد؟». تأمل هدفك وحلّله وفكر فيه. استكشف ما هو مهم بالنسبة لك، ثم قم ذلك في مجال عملك وفي أفعالك. عندما تقوم بذلك، ستجد أن حبك مجسد أمام عينك وأمام أعين الآخرين، وأنك تقترب من أن تكون قائدًا يساعدنا جميعًا على العمل معًا للصالح العام!

أوجه شكري لكلٍ من فرانسيس و مارشال و سارة لتشجيعنا على اكتشاف ما نحب القيام به وتجسيد هذا الحب!

ألان مولالي

المدير التنفيذي السابق لشركة بوينغ وفورد

المقدمة

سمع معظمنا ممن سيقرأ هذا الكتاب عن (بيتر دراكر)، حتى أن أغلبيتنا يطلق عليه «الأب الروحي لمجال الإدارة الحديثة». في الواقع، قبل وفاة (بيتر دراكر) في عام 2005 بفترة قصيرة، أطلقت عليه مجلة «بيزنس ويك» لقب «الرجل الذي اخترع الإدارة». كما يعرف بكونه معلم مرموق وكاتب ومعلم روحي.

وبهذه الجملة المبنية على حقائق من واقعنا، استطاع (بيتر دراكر) وصف قدرته الخارقة على رسم مستقبل الإدارة «إنني لا أتنبأ قط، إنني أنظر من النافذة فحسب وأرى ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد». يمثل هذا الوصف أحد الهدايا التي تركها لنا (بيتر دراكر) وتعد محور تركيز هذا الكتاب.

وإذا تجاوزنا الزمن سريعًا إلى عام 2011 والمكان هو مطعم فندق الفور سيزونز بمدينة نيويورك، ستجدني أنا (سارة) و فرانسيس هيسلبين، التي وصفها (بيتر دراكر) بأنها «أعظم قائدة عرفها على الإطلاق»، نجلس لتناول الغداء للمرة الأولى منذ أن تقابلنا. ويجرى بيننا حديث رائع حول الحياة والعمل والأهداف.

وفي منتصف الغداء، تنظر فرانسيس في عيني وتضع يدها على ذراعي وتسألني بطريقة مؤثّرة «ما الذي ترينه عندما تنظرين من النافذة وتجدين أنه مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد؟». لقد استوقفني هذا السؤال، لأنه لا يمكن الإجابة عنه سريعًا أو بشكل روتيني. إنه يحتم عليَّ أن أتحقّق من نظرتي للعالم، لذا لم تتبادر أي إجابة سهلة إلى ذهني. وبعد بضعة سنوات، بينما كنت أتناول الغداء مجدّدًا مع فرانسيس، استطعت أخيرًا صياغة إجابة منطقية بالنسبة لي، وتتلخص هذه الإجابة في الفصل الذي شاركت به في هذا الكتاب. وكذلك إجابة مارشال، إلى آخره...

انبثقت فكرة هذا الكتاب بعنوانه المأخوذ من أفضل ما قالته فرانسيس، وهو «العمل حب مجسد»، في نوفمبر عام 2016، وذلك بعد تناول عشاء جميل مع فرانسيس. كانت الولايات المتحدة على وشك انتخاب رئيسها الخامس والأربعون. فكان التغيير والبلبلة على وشك الحدوث. فكان كل فرد لديه ما يقوله حول المستقبل والنتائج والتداعيات يمثل مرشح يجب انتخابه؛ وخلاصة القول، كان ينظر الجميع من النافذة.

عندما يحدث تغيير، فمن الصعب أن نكون سلبيين، حتى لو كنا ذلك الشخص الذي لا يملك أي سلطة لاتخاذ القرارات (كما يرى (بيتر دراكر)). إننا ننظر إلى صانع القرارات والإجراءات المتخذة ونفكر في كيفية تحسين الأداء. وحتى الآن، يستحيل على أغلبيتنا التفكير في النظام بأكمله وتصور

مسار أفضل للأحداث للمجتمع برمته. لذا نقوم بالأمر على مراحل، فكل منا لديه نظرة مختلفة، يشاركها مع أصدقائه من خلال النقاشات، ثم نحاول دمج وجهات النظر هذه بقدر المستطاع في رؤية عملية وتشغيلية موحدة. وتحتم عملية الدمج هذه العمل الجماعي والمشاركة والقيادة، فيجب علينا جميعًا تعلم القيام بهذه الأمور إذا أردنا نجاح مجتمعنا على المستوى العالمي.

لذلك، عندما تقابلنا أنا و فرانسيس في هذا اليوم المصيري بشهر نوفمبر، رن سؤالها «ما الذي ترينه عندما تنظرين من النافذة وتجدين أنه مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد؟» بصوتٍ عالٍ في أذني. ما أراه وأجد أنه غير مرئي للآخرين هو ما أقدمه للمجتمع، وهو مجال تركيزي، وهدفي، وخبرتي، وكنزي من المعلومات، ومهمة عملي.

كيف يمكننا التعرف على ما نراه عندما ننظر من النافذة؟ في السنوات الأولى من حياتنا، أغلبيتنا لا يكون لديهم أدنى فكرة عن كيفية القيام بذلك، والكثير منا لا يفكّر حتى بالأمر. فنحن لم نتعلم القيام بذلك خلال مراحل نمونا أو عند التحاقنا بالمدرسة. وإذا لم نكن من المحظوظين الذين عرفوا مهمتهم منذ الصغر، فقد نقضي سنوات من حياتنا بلا وجهة أو هدف. ثم سيحين الوقت لهؤلاء الذين عثروا على طريقهم أو اختاروه أن يغيروه مرة أخرى. كيف نقرر اتخاذ الخطوة التالية، وكيف نعرف الاتجاه الذي علينا اختياره، وكيف نعرف إذا كان فعّال وله أهمية فيما يتعلق بالمرحلة التالية من حياتنا أم لا؟

إننا نعتقد، محررو هذا الكتاب والمساهمون به، بأن هذا يجب أن يكون جزءًا من عملية التعلم التي نخوضها جميعًا: كيف نتعرف على مهمتنا وهبتنا وهدفنا في أي مرحلة من مراحل حياتنا بمختلف أشكالها. لا بد وأن يفهم الجميع كيفية تحديد الهدف لكي نستطيع توجيه دراستنا، واتخاذ القرارات المتعلقة بنا، واختيار شغفنا، والقيام بدورنا في النظام المجتمعي من أجل تحقيق ما دفع (بيتر دراكر) إلى القيام بكل ما فعله، ألا وهو «خلق مجتمع خلاق». وهناك طريقة واحدة للفهم، وهي الإجابة عن سؤال فرانسيس هيسلبين المتعمق بأنفسنا.

وهنا يكمن الهدف المزدوج من هذا الكتاب: (1) تعليم الأفراد أن يجيبوا على سؤال فرانسيس واكتشاف هدفهم وشغفهم ومهمتهم. (2) إلقاء الضوء على الهبات الكامنة داخل كلٍ منا، حتى نستطيع المساهمة بمواهبنا من أجل تقدم مجتمعنا العالمي وتوظيفه بشكل صحيح.

ولكي نتمكن من تحقيق الهدف المرجو من كتابنا، طرحنا على بعضٍ من أعظم القادة المفكرين الحاضرين والمستقبليين هذا السؤال «ما الذي ترونه عندما تنظرون من النافذة وتجدون أنه مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد؟»

يحتم علينا هذا السؤال المتعمّق والمُحرّك للغاية أن نستكشف أفكارنا الدفينة وشواغلنا ومخاوفنا وآمالنا للمجتمع. ولمن يفعل ذلك منا، فإنه يدفعه للتحلي بالشجاعة وتقديم أفكار وحلول لما يراه.

ولا يوجد هناك وقت أفضل من الآن، على النطاق العالمي، لنرتبط معًا بأهدافنا. إننا بحاجة إلى أن نسأل أنفسنا «ما هو هدفنا وكيف نستطيع كمجتمع عالمي أن نعمل معًا من أجل تحقيق مستقبل مشرق للجميع، على الرغم من اختلافاتنا؟

فعلى سبيل المثال، خلال العقد الماضي بالولايات المتحدة، رأينا دولتنا منقسمة حول من سيقودنا وطريقة قيادته. تسبّب هذا الانقسام في وقف حركة تقدمنا إلى الأمام كمجتمع. فكم مرة سمعتهم يقولون «من المستحيل إنجاز أي شيء في الحكومة»؟ جعلت حالة الركود هذه العديد من الأفراد أن يحتاروا لاختيار جانبًا ما، مما دفعنا إلى الرغبة في فوز جانبنا حتى لا نخسر ما نمتلكه، بدلًا من العمل معًا لمصلحة الجميع. كان هذا هو الهدف. على أية حال، لا نعتقد أنه هدف مشترك يخدم المصلحة العامة، كما سنستكشفه ونعرِّفه في «العمل حب مجسد».

وبالنسبة لنا كأفراد، فإن اكتشاف هدفنا وفهم مهمتنا والصراع مع ما نعرفه بداخلنا والذي لا يعرفه الآخرون والالتزام به وبخدمة هذا الهدف، قد يمثل التحدي الأكبر في حياتنا. كما قد يمثل أيضًا الفرصة الكبرى. إننا ننظر إلى هؤلاء الذين يعرفون هدفهم وجعلوه الهدف الأساسي في حياتهم لنضع أمام أعيننا مثالًا لمعنى أن تعيش حياة ذات قيمة. ومن ثم، فإننا بدأنا حديثنا في «العمل حب مجسد» من خلال طلبنا من بعض أعظم القادة المفكرين في العالم وقادة المستقبل أن يخبرونا بما يرونه وكيف تشكل هذه الرؤية حياتهم وقراراتهم ونوع مساهمتهم.

يتكون كتابنا من خمسة أبواب بناءً على الفلسفة القيادية للقائدة فرانسيس هيسلبين.

الباب الأول: القيادة مسألة صفات، لا أفعال. القيادة ليست منصبًا أو غاية، بل تتعلق بشخصيتنا. فالقادة الجيدون هم الذين يتمتعون بشخصياتٍ قوية. ماذا يعني أن تكون قائدًا جيدًا؟

الباب الثاني: العمل حياة. بالنسبة لمن يعمل منا، فإن مسؤولية العمل ومتعته تذهب إلى ما هو أبعد من وضعنا الحالي أو مكان عملنا.

الباب الثالث: اللحظات الحاسمة. اللحظات الحاسمة هي تلك التجارب التي مررنا بها عندما أصبحنا واعيين بأمر ما لم نكن ندركه من قبل. هذه اللحظات هي التي تشكل شخصيتنا وتلهمنا خياراتنا في الحياة.

الباب الرابع: كن ملهمًا. ما معنى أن نفتح أبوابًا، لأنفسنا ولغيرنا، بحيث يمكننا السير من خلالها معًا تجاه رؤية إيجابية مشتركة للمستقبل؟

الباب الخامس: المستقبل المشرق! نشارك في هذا الباب بآمالنا المستقبلة وحلول التحديات التي تظهر في حاضرنا والتي ستقودنا إلى المستقبل المشرق الذي نتصوره.

يمكنك قراءة هذا الكتاب فصلًا تلو الآخر بالترتيب أو يمكنك الاطلاع على قائمة المحتويات لمعرفة ما كتبه القادة المفكرون المفضلون بالنسبة لك أو يمكنك الانتقال على الفور إلى الباب الذي أثار فضولك، مثل «المستقبل المشرق!»، وقراءة أفكار المؤلفين ومعتقداتهم ومساهتهم في هذا الكتاب.

يظهر كتاب «العمل حب مجسد» في فترة من التاريخ الإنساني، حيث أن العمل معًا تجاه مستقبل قائم على التعاون يعد أمرًا في بالغ الأهمية. إننا ندرك أن العمل الجماعي يتطلب منا مشاركة أفكرنا لما نراه يمثل أكبر تحدياتنا وأعظم فرصنا كمجتمع عالمي، وللطريقة التي يمكننا مواجهة هذه المشكلات بها في المستقبل. يتطلب العمل الجماعي منا أن ننظر من النافذة ونرى ما هو مرئي لكن لا يلحظه الآخرون بعد، وأن نشارك ما نراه مع زملائنا وأن ننصت للآخرين بينما يشاركون وجهات نظرهم، ومن ثم بناء مجتمع عالمي فعّال، صالح للعيش فيه، ومبني على الشمولية والتعاون.

ملاحظة: **1**. www.forbes.com/forbes/1997/0310/5905122a.html.

نبذة عن المحررين

«فرانسيس هيسلبين»

دائمًا ما كانت فرانسيس هيسلبين تصبُّ تركيزها على المهام وتستند إلى القيم وتحركها ديموغرافيا المكان منذ أن بدأت في موطنها «بنسلفانيا» من فتاة متطوعة كقائدة لفرقة الكشافة إلى المدير التنفيذي لأكبر مؤسسة تساعد الفتيات والنساء في العالم «فتيات كشافة الولايات المتحدة». مَنحَ الرئيس السابق بيل كلينتون Clinton Bill، وهو سياسي أمريكي والرئيس الثاني والأربعون للولايات المتحدة، فرانسيس أعلى وسام مدني في الدولة وهو وسام الحرية الرئاسي لإحداثها تغيير في فتيات الكشافة عام 1970. كانت فرانسيس تقود مؤسسة صغيرة لكنها قوية تقع في نيويورك حيث استمرت في تدريب جيلًا جديدًا من القادة من خلال تعليم القيادة وبعض المنشورات التي تساعد في ذلك. كما أنها تترأس منتدى القيادة لـ فرانسيس هيسلبين الذي يُقام في المعهد العالي للشؤون العامة والدولية ومعهد جونسون &Johnson Institute& للقيادة المسؤولة في جامعة بيتسبرغ وعملت كرئيس تحريرالمجلة الفصلية ليدر تو ليدر &Leader to Leader&. حصلت فرانسيس على إحدى وعشرين شهادة دكتوراه فخرية، وألَّفت ثلاث سير ذاتية ولعبت دور المحرر المشارك في ثلاثين كتاب بثلاثين لغة. سافرت فرانسيس إلى ثمان وستين بلدة مثلتّ فيهم الولايات المتحدة ولقبتها مجلة فورشن &Fortune& «كواحدةً من أعظم خمسين قائد بالعالم».

«مارشال جولدسميث»

دكتور (مارشال جولدسميث) هو الرائد وصاحب السبق في مساعدة القادة الناجحين على تحقيق تغيير إيجابي ودائم في السلوك: سواء بالنسبة لهم أو لمن يقودونهم أو لفرقهم. لقد اختاره «معهد هارفارد للقيادة»، مؤخرًا، كأول فائزً بجائزة جرامي لإنجاز العمر للقيادة. كما أنه فاز مرتين بلقب أول مفكر في شؤون القيادة من بين خمسين مفكرًا في العالم. وكذلك صُنِّف كأول مدرب تنفيذي في العالم ومن أهم عشرة مفكرين في إدارة الأعمال في الثمان سنوات الماضية.

تناول دكتور (مارشال جولدسميث) ثمانية وثلاثون كتاب ما بين تأليفٍ وتحريرٍ، وبيع منهم أكثر من اثنين ونصف مليون نسخة، وتُرجم منهم إلى 32 لغة، وصُنِّفوا الكتب أكثر مبيعًا في اثنا عشرة دولة. الثلاثة كتب الأكثر مبيعًا التي نشرتها له نيويورك تايمز هم «المحفزات» و«موجو» و«ما أوصلك إلى هنا لن يوصلك إلى هناك».

دكتور جولدسميث هو أحد المستشارين التنفيذيين القلائل الذين طُلب منهم العمل مع أكثر من مئة وخمسين رجلًا من كبار المديرين التنفيذيين وفرقهم الإدارية. كما أنه شريك في «الأكاديمية الوطنية

للموارد البشرية» وحاصل على جائزة جرامي لإنجاز العمر في التدريس من «معهد الدراسات الإدارية». بالإضافة إلى أن جميع المؤسسات المحترفة في المجال، تقريبًا، اعترفت بأعماله.

«سارة مكارثر»

دائمًا ما تسعى سارة مكارثر إلى إثراء معرفتها وخبرتها في مجال الأعمال سريع التغير الخاص بالنشر، وإلى مشاركة تلك المعرفة مع الآخرين ممن لديهم رسالة يريدون نشرها، وذلك من خلال خبرتها في مجال النشر التي تزيد عن عشرين عامًا سنة، حيث لعبت أدوار من أبرزها دور الكاتبة والمحرّرة ومدرّبة على الكتابة.

سارة مكارثر هي مديرة عمليات مؤسسة (مارشال جولدسميث)، والمؤسِسة والمدير التنفيذي لمؤسسة «سديديت»، ولديها خبرة في الإدارة والقيادة والتدريب التنفيذي والتدريب على إدارة الأعمال والموارد البشرية. لقد ألفت العديد من الكتب وحرّرتها، بما في ذلك كتاب مشاركتها في تأليف كتاب «التدريب للقيادة: كتابات حول القيادة من أعظم المدربين في لعالم» مع (مارشال جولدسميث) ورائد التدريب التنفيذي لورنس إس. ليونز Laurence S. Lyons، كما شاركت في تحرير كتاب «كتيب الأسئلة الخاصة بالقيادة» مع (مارشال جولدسميث) والمدرب جون بالدوني Baldoni John (صنفته مجلة «تشويس» أحد أفضل عشرة كتب في مجال الوظائف والإدارة والأعمال لعام 2010).

كما لعبت سارة أدوارًا بارزة، إلى جانب أعمالها، في مشاريع كتب أخرى، بما في ذلك كتاب (مارشال جولدسميث) الأكثر مبيعًا بصحيفة نيويورك تايمز «المحفزات»، والثلاث إصدارات للكتاب النموذجي في مجال الإدارة والذي حقق أفضل المبيعات «التدريب للقيادة»، بالإضافة إلى كتابه الأكثر مبيعًا في مارشال أمازون دوت كوم وصحيفة يو إس إيه توداي وجريدة وول ستريت جورنال «ما أوصلك إلى هنا لن يوصلك إلى هناك».

وكذلك حصلت سارة على شهادة الماجستير في النشر من جامعة جورج واشنطن وبكالوريوس في اللغة الإنجليزية والدراسات البيئية من جامعة أوريغون.

القسم الأول
القيادة هي صفات، لا أفعال

تُذكرنا فرانسيس هيسلبين Hesselbein Frances بعملها كقائدة وكاتبة، أن القيادة تتمثّل في صفات القائد وليس في أفعاله، فالقيادة ليست منصبًا أو غاية، بل تتعلق بشخصيتنا. القادة الجيدون هم الذين يتمتعون بشخصياتٍ قوية؛ فهم يصبون تركيزهم على المهام ويستندون إلى القيم وتحركهم ديموغرافيا المكان. كما أنهم يسعون إلى تحقق المهام والابتكار والتنوع.

في الفصل الأول من الكتاب، يستخدم المساهمون هذا التعريف كنقطة انطلاق لاكتشاف القيادة من خلال رؤيتهم الفريدة: كيف تكون القيادة، وكيف لا تكون، وكيف تكون قائدًا عظيمًا في هذا الوقت الذي تسيطر عليه التغيرات الهائلة وكيف لا تكون.

تعرض لنا فرانسيس هيسلبين في هذا الباب كيف ساهم الكاتب الاقتصادي بيتر داركر Peter Drucker في تطويرها كقائدة، كما تناقش أهمية التوجيه وتحديد قيم القيادة ومبادئها بوضوح. فيما بعد، يأخذنا (مارشال جولدسميث «Marshall Goldsmith»)، وهو مدرب في مجال الأعمال، في جولة صغيرة حول تطور القيادة منذ عصر الإنسان البدائي حتى عصر المديرين المحترفين اليوم، وذلك من خلال الكشف عن صفات القادة المشتركة في الماضي، ثم مشاركة الاتجاهات السبعة الأساسية لقادة المستقبل. أما الأستاذ الجامعي ديف أولريش «Ulrich Dave»، فيدعو الفرد للنظر إلى مؤسسته من منظور مراقب خارجي أنثربولوجي يدرس ثقافة غير مألوفة بالنسبة له. إنه يصف الحكمة في تغيير نظرتك وطريقة استماعك للآخرين في مؤسستك وأهمية أخذ وجهات النظر المختلفة في الاعتبار، موضحًا كيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تكوين رؤى ثاقبة ورفع كفاءة خبراء الموارد البشرية والقادة. كما تطبق ويتني جونسون Johnson Whitney، وهي رائدة في مجال الأعمال، صورة الأمواج على نماذج المنحنى S، مستخلصةً من استخدامها في وصف الابتكارات المزعزعة أو ما يُعرف بـ«الابتكارات المسببة للاضطراب» وهي الابتكارات في المنتجات والأفكار في السوق، طريقة لتحليل الاضطرابات البشرية المزعزعة في أنماط حياتنا المهنية والشخصية، وتؤكد على ضرورة «ركوب موجة جديدة» على أساس منتظم إلى حدٍّ ما، وتقدم اقتراحات للإبحار وسط دورات تلك الأمواج. يوضح باتريك لينسيوني Lencioni Patrick، وهو مؤسس ورئيس شركة «تابل جروب»، كيف يمكن للانخراط في بعض التأملات الذاتية حول ما تعنيه حقًا القيادة بالنسبة لك، ولشعورك بالهوية أن يكشف عن بعض الحقائق التي تعد قاسيةً في كثير من الأحيان، لكنه في النهاية يفتح طريقًا نحو مزيد من الرضا والفعالية، ثم يعرَّف تافو جودفريدسين Godtfredsen Taavo، أحد أفضل المدرِّبين، بعض خطوات العمل الملموسة التي

يمكن للقادة اتباعها لتحقيق مزيدًا من التوازن بين نواياهم وأفعالهم؛ لكي يحدثوا أقصى تأثير ممكن على أعضاء مجموعاتهم. وأخيرًا، تتأمل المؤلفة الأمريكية سوزان سكوت Susan Scott في دور الهوس في ريادة الأعمال والقيادة وتحدّد الأفكار المضطربة الرئيسية التي كانت سببًا في إنشاء شركتها «مؤسسة فيرس» Fierce, Inc.

الفصل الأول
رحلتي مع «بيتر دراكر»

«فرانسيس هيسلبين»

دائمًا ما كانت فرانسيس هيسلبين تصبُّ تركيزها على المهام، وتستند إلى القيم وتحركُها ديموغرافيا المكان منذ أن بدأت في موطنها «بنسلفانيا» من قائدة متطوعة لفرقة في «فتيات الكشافة» إلى المدير التنفيذي لأكبر مؤسسة تساعد الفتيات والنساء في العالم «فتيات كشافة الولايات المتحدة». منحها الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون Clinton Billأعلى وسام مدني في الدولة وهو «وسام الحرية الرئاسي»؛ لإحداثها تغييرًا شاملًا في «فتيات الكشافة» عام 1970. كانت فرانسيس تقود مؤسسة صغيرة لكنها قوية، مركزها بمدينة نيويورك، حيث تواصل تدريب جيل جديد من القادة من خلال تعليم القيادة وبعض المنشورات التي تساعد في ذلك، كما أنها تترأس «منتدى القيادة لـ فرانسيس هيسلبين» الذي يُقام في «المعهد العالي للشئون العامة والدولية» و«معهد جونسون للقيادة المسؤولة في جامعة بيتسبرغ»، وترأس تحريرالمجلة الفصلية «ليدر تو ليدر» Leader to& Leader&. فرانسيس حاصلة على إحدى وعشرين شهادة دكتوراه فخرية، وألَّفت ثلاث سير ذاتية وشاركت في تحرير ثلاثين كتابًا بثلاثين لغة. سافرت فرانسيس إلى ثمان وستين بلدًا مثّلت فيها الولايات المتحدة واختارتها مجلة «فورتشن» Fortune «واحدة من أعظم خمسين قائدًا في العالم».

لقد أحدثنا تغييرًا شاملًا في المؤسسة بتبني مبادئه.

بعد ست سنوات من قدومي إلى نيويورك لأعمل مديرا تنفيذيا لـ «فتيات كشافة الولايات المتحدة» في أواخر السبعينيات، استلمتُ خطابًا من جون برادماس، الذي أصبح رئيس جامعة نيويورك فيما بعد، يدعوني فيه للعشاء في نادي الجامعة للاستماع إلى حديث (بيتر دراكر). لم أكن قد قابلت (بيتر دراكر) من قبل، لكنني كنت قد قرأت جميع كتبه.

كنت أعلم أنه في وسط مثل هذا الجمع الكبير لن أحصل على فرصة لمقابلته، لكنني سأحصل على فرصة لسماعه مباشرةً. (بيتر دراكر) هو قائد الفكر العظيم الذي أثر في المتطوعين والموظفين داخل أكبر مؤسسة للفتيات والنساء في العالم.

وكان مذكورًا في الدعوة أن «الاستقبال عند الخامسة والنصف مساءً». إذا نشأت في غرب «بنسلفانيا» ستعلم أن الخامسة والنصف هي الخامسة والنصف؛ لذا عندما حلَّ المساء، وصلتُ في تمام الموعد ومشيت في غرفة الاستقبال ووجدت نفسي بمفردي مع نادلَين. التفت وكان ورائي رجل قد دخل للتو. قال «أنا (بيتر دراكر)» (بالطبع إذا نشأت في فيينا، ستعلم أن الخامسة والنصف هي

الخامسة والنصف). لقد كنت مندهشة لدرجة أنني بدلًا من أن أقول «كيف حالك» قلت بدون تفكير «هل تعلم أهميتك بالنسبة لفتيات الكشافة؟»، فرد قائلًا «لا، أخبريني».

فأجبته «إذا ذهبت إلى أي من الثلاثمائة وخمس وثلاثين مجلسًا لـ «فتيات الكشافة»، فستجد مكتبًا عليه كتبك. وإذا قرأت دراساتنا المتخصصة في التخطيط المؤسسي والإدارة ودرست بنية القيادة والإدارة، فستجد فلسفتك».

أجابني (بيتر دراكر) «أنتِ جريئة للغاية، إنني أخشى فعل ذلك. أخبريني هل نجح الأمر؟».

فأجبته «نعم، وبامتياز»، ثم أضفت قائلة «وكنت أحاول أن أكون على قدرٍ كافٍ من الشجاعة لأحادثك وأسألك إذا كنت أستطيع المجيء إلى كلاريمونت وأحظى بساعةٍ من وقتك؟».

قال بيتر «لم على أحدنا السفر؟ سأكون في نيويورك الشهر القادم وسأمنحك يومًا من وقتي».

وقبل أن نتقابل مرةً أخرى، جاء بيتر إلى المؤسسة وحضر المجلس، حيث كان هناك القادة والفتيات، ودرَسَنا إلى جانب دراسة أنظمتنا الإدارية المتداولة، ثم أعلن أن «فتيات كشافة الولايات المتحدة» هي أفضل المؤسسات إدارةً في البلد. قال بيتر «المرأة القوية التي تعمل بجِد يمكنها القيام بأي شيء». لم أكن واثقةً من كلمة «قوية»، لكني كنت واثقة من «تعمل بجد»!

لذا في عام 1981، جاء يوم اجتماعنا المنتظر. كان المجلس المحلي لـ «فتيات الكشافة» والموظفون في قاعة الاجتماعات. وكنت على يقين أنهم سيتوقعون منه التعليق على نتائج الخمس سنوات الماضية التي استطاع فيها هؤلاء الأشخاص المميزون بمساعدة شركائهم في المجالس المحلية إحداث تغيير شامل في المؤسسة بتبني مبادئ دراكر. وقف أمامنا وشكرنا على السماح له بالانضمام إلينا، ثم أذهلنا تمامًا قائلًا «أنتم لا تدركون قيمة حياتكم. أنتم لا تعرفون مدى أهمية عملكم في مجتمع يدَّعي الاهتمام بأطفاله، لكنه لا يفعل ذلك». أردت أن أنهض وأخالف هذا الكلام، لكنني لم استطع التفكير في أي شيءٍ أقوله. استكمل حديثه قائلًا «وفي وقتٍ قصير، تستطيع أن تمنح فتاة فرصة لأن تصبح فتاة في مجتمع يجبرها على النضوج قبل الأوان».

وبعد هذا اليوم الأول الذي أحدث تغيرًا كبيرًا، منح «فتيات الكشافة» يومين أو ثلاثة من وقته كل عام. لقد درّسنا وتحدّث معنا ونصحنا وكتب عنا لمدة ثمان سنوات تالية.

عندما تركت «فتيات كشافة الولايات المتحدة» في عام 1990، اشتريت منزلًا في إيستون، ببنسلفانيا، ووعدت إحدى دور النشر بتأليف كتاب حول كيفية إنجاز المهام، ولم أكن أنوي السفر بعد.

وبعد ستة أسابيع، سافرت إلى كلاريمونت،في كاليفورنيا، لأستحضر طريقة لنشر أعمال بيتر وفلسفته في القطاع الاجتماعي غير الربحي، وباختصار، بعد ستة أسابيع من مغادرة إحدى أكبر

المؤسسات التطوعية في العالم، أصبحت المديرالتنفيذي لإحدى أصغر المؤسسات في العالم، «مؤسسة (بيتر دراكر) للقيادة غير الربحية»، بدون موظفين أو مال، فقط رؤية قوية أشاركها مع المؤسسين حول نشر فلسفة بيتر على نطاق أوسع وإحداث تغيير شامل في القطاع الاجتماعي، والباقي معروف. تغيَّر اسم مؤسستنا على مر السنوات ووُثِّقت مصادرنا ومنشوراتنا جيدًا على موقع الويب (www. Hesselbein Forum.org)، وفي ثلاثين كتابًا بثلاثين لغة في العالم بأكمله وفي مجلتنا الفصلية «ليدر تو ليدر» Leader to Leader. نحن في عامنا السابع والعشرين من تحقق مهامنا التي تتلخص في تعزيز قيادة القطاع الاجتماعي والشركاء في قطاع الأعمال وفي الحكومة.

القيادة هي صفات، لا أفعال

عندما كنت المدير التنفيذي لـ «فتيات كشافة الولايات المتحدة»، علمت أنه عليَّ تعريف القيادة بكلماتي وبلغتي الخاصة، وبطرق تنقل جميع الجوانب الأساسية للقيادة المطلوبة منا وتشملها، وبعد تأمل داخلي شاق وطويل، قدمت تعريفًا للقيادة «القيادة في صفات، لا أفعال».

لن تنجح جميع نصائح العالم المتعلقة بأفعال القائد حتى تُحدد صفات القائد، وحتى يتحلى القادة بتلك الصفات وتتجسد وتتجلى في كل فعل وكل عملية تواصل وفي كل لحظة قيادة.

يجب أن يركز قائد الحاضر والمستقبل على صفاته؛ كيف يطور سماته وشخصيته وأسلوب تفكيره وقيمه ومبادئه ويزيد من عزيمته. يعرف القائد الذي يركز على صفاته أن الناس هم ثروة المؤسسة، ولديهم القدرة على إثبات هذه الفلسفة الراسخة بأقوالهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم. سيبرهن سلوك القائد الذي يركز على صفاته، في جميع تفاعلاته من أكبرها لأصغرها، على أنه يؤمن بقيمة الرجال والنساء الذين ساهموا في إنشاء المؤسسة وبمكانتهم.

نقضي معظم حياتنا أنا وأنت في تعلُّم كيفية القيام بالأمور ونُعلِّم الآخرين ذلك أيضًا، ولكننا نعلم أن صفات القائد وشخصيته هي التي تحدد أداءه في النهاية، إلى جانب النتائج.

سمات القائد الذي يركز على صفاته ليست بقوالب ثابتة من المهارات؛ بل هي مهارات تتطور بطرق مذهلة لتشتمل القدرة على التيسير والدعم والتحدي والاحتواء. أؤمن بشدة بالمُسببات: القيم والمبادئ والأفكار التي تحدد ما نحن عليه وبم نؤمن وماذا نفعل وكيف نعمل مع الآخرين، رفقاء رحلتنا المشتركة نحو القيادة في عالم مُتغيِّر.

يحدد تعريفي للقيادة ما أنا عليه ولم أفعل ما أفعله وبماذا أؤمن. لقد تأكددت من هذا التعريف مرارًا وتكرارًا «القيادة هي صفات، لا أفعال».

نداء إلى قادة المستقبل

اليوم نحن في حاجة إلى قادة يساعدون في زيادة التركيز على مفاهيم بيتر وطريقته في إنجاز المهام: لماذا تقوم المؤسسة بما تفعله؟ وما هدفها؟ وما الغرض من وجودها؟ يجب أن يستثمر قادة المستقبل في بناء مؤسسات تصب تركيزها على المهام، وتستند إلى القيم وتحركها ديموغرافيا المكان وتعكس أوجه دولتنا المتعددة وثقافاتها.

نحتاج إلى قادة يتواصلون مع الأفراد وعملاء المؤسسة والجماهير الغفيرة التي ننخرط معها، ودائمًا ما يتضح في عمليات التواصل التي نُجريها أنه «لا يكمن التواصل في القول فقط، بل في الإنصات إليك».

والآن، هل يمكنني مشاركة سرٍّ معكم؟ أضع وشمين، وغير مرئيين بالطبع، لا يمكنكم رؤيتهما، لكنهما موجوديْن. الأول هو نصيحة لـ (بيتر دراكر) «فكِّر قبل أن تتكلم». والآخر لـ (بيتر دراكر) أيضًا وهو «لا تفصح».

نحتاج إلى قادة يتمتعّون بمهارة الإنصات للآخرين، ويستخدمون هذه المهارة لاحتواء الآراء وليس لاستبعادها، ولبناء توافق واحترام الفروق وإيجاد مفاهيم ولغة تواصل مشتركة وأساس مشترك.

نحتاج إلى قادة يسعون في حياتهم الشخصية إلى إحداث توازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، وكذلك إحداث هذا التوازن في حياة الأفراد الذين يعملون معهم. إذا كنت تظن أن هذه فكرة رائعة ومثالية، ولكنها ليست واقعية بالنظر إلى حياتنا اليومية الشاقة، فحاول مقارنة الإنتاجية والحالة المعنوية لقوى عاملة تُحفَّز وتُدعَّم لإيجاد هذا التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة بالقوى العاملة المثبطة التي لا تأخذ هذا التوازن بعين الاعتبار، وتقدس أسلوب الإدارة المعتمد على تحقيق الأهداف بأي ثمن حتى ولو كان على حساب العاملين،

واليوم نحتاج جميعنا، تقريبًا، إلى قادة تشارك نجاحها بشكل أوسع وتتحمّل مسؤولية النواقص والفشل. هؤلاء هم القادة الذين يتخذون تدابير صارمة تتعلق بأدائهم، وهم على دراية بأن أسلوبهم وسلوكياتهم وأفعالهم تُقاس مقارنة بقيمهم ومبادئهم المعلنة.

أسئلة تأملية

1. «هل يمكنك تذكر لحظة فاصلة أو حَدَثًا دفعك إلى بدء حياتك المهنية كقائد؟

2. كيف تعرِّف القيادة؟

3. ما مهمتك؟

الفصل الثاني
تقييم القيادة
الماضي والحاضر والمستقبل

«مارشال جولدسميث»

إنّ دكتور (مارشال جولدسميث) هو الرائد وصاحب السبق في مساعدة القادة الناجحين على تحقيق تغيير إيجابي ودائم في السلوك: سواء بالنسبة لهم أو لمن يقودونهم أو لفرقهم. لقد اختاره «معهد هارفارد للقيادة»، مؤخرًا، كأول فائزٍ بجائزة جرامي لإنجاز العمر للقيادة. كما أنه فاز مرتين بلقب أول مفكر في شؤون القيادة من بين خمسين مفكرًا Thinkers50 في العالم، وكذلك صُنِّف كأول مدرب تنفيذي في العالم ومن أهم عشرة مفكرين في إدارة الأعمال في الثمان سنوات الماضية.

تناول دكتور (مارشال جولدسميث) 38 كتابًا ما بين تأليفٍ وتحريرٍ، وبيع منها أكثر من اثنين ونصف مليون نسخة، وتُرجمت إلى 32 لغة، وصُنِّفت الكتب الأكثر مبيعًا في 12 دولة. كما أدرجت ثلاثة من كتبه ضمن قائمة «نيويورك تايمز» للكتب الأكثر مبيعًا،وهي «المحفزات» و«موجو» و«ما أوصلك إلى هنا لن يوصلك إلى هناك».

إن الدكتور «جولدسميث» هو أحد المستشارين التنفيذيين القلائل الذين طُلب منهم العمل مع أكثر من مئة وخمسين من كبار المديرين التنفيذيين وفرقهم الإدارية. كما أنه شريك في «الأكاديمية الوطنية للموارد البشرية» وحاصل على جائزة جرامي لإنجاز العمر في التدريس من «معهد الدراسات الإدارية». كما اعترفت بأعماله تقريبًا جميع المؤسسات المحترفة في هذا المجال.

وإذا نظرنا إلى تاريخنا البشري، فسنجد أن العديد من الأفكار الشائعة حول القيادة تنتمي إلى الماضي السحيق. تأتي هذه الأفكار من الماضي المنفصل تمامًا عن الحاضر وأكثر انفصالًا عن المستقبل. لقد وُطدت هذه الأفكار من الماضي في مؤلفاتنا وأفلامنا التلفزيونية وألعاب الفيديو والفن وقد تمنعنا من فهم معنى القيادة الجيدة في الحاضر ومن وضع تصور مسبق لها في المستقبل.

وللتوضيح بالأمثلة، إليك نبذة حول مراحل تطور القيادة.

الإنسان البدائي - القيادة بالقوة الجسدية: منذ آلاف السنين، عاش أجدادنا في عالم وحشي وقاسٍ. اتَّحدت بعض العشائر الصغيرة معًا في كهوف لحماية أنفسها من شرور الطبيعة. عادةً ما كان القادة أقوياء وشبان ويتمتعون بقوة جسدية.

مُلَّاك الأراضي - القيادة بالسيطرة على الأرض: مع تطورنا، بدأ الإنسان في حصد المحاصيل وتخزينها؛ فأصبح امتلاك الأراضي والسيطرة عليها هو مفتاح القوة. لم يكن من الضروري أن يكون القائد هو الأكثر قوة جسديًا، بل من يسيطر على الأرض، أصبحت السيطرة على الموارد هي مفتاح القوة.

العائلة المالكة - القيادة بالتوارث: كان مصدر القيادة هو العائلة طوال آلافٍ من السنوات الماضية. فقد حكم الملوك والملكات دون الحاجة لتبرير سلطتهم؛ لأن الناس اعتقدت أنهم من نسل الإله. وكان مصير من ينتقد أو يتحدى العائلة المالكة هو، بكل بساطة، القتل.

الكنيسة - القيادة بالدين: كما هو متعارف عليه تاريخيًا، لعبت الكنيسة دور القائد الروحي للشعب ودعمت العائلات الملكية، وعلى الرغم من وجود أعضاء العائلة المالكة، إلا أن الكنيسة كانت تستطيع تحديد ما الصواب وما الخطأ، ولا تسمح لأحد بانتقاد مبادئها. فكان يُشار إلى النقاد بالزنادقة، وكانوا مُعرضين للحرمان الكنسي أو التعذيب أو يقادون للموت في بعض الأحيان.

الجيش - القيادة بالقوة: بينما كانت الكنيسة تدعم العائلة المالكة بالأسباب الأخلاقية، كان الجيش هو مصدر القوة اللازمة لإبقاء أعضاء الطبقة الحاكمة على عروشهم، وفي العالم الذي يحكمه الملوك، الجيش الأقوى هو الذي ينتصر. في كثير من الأحيان، كان قادة الجيش على صلة بالطبقة الحاكمة، لكن ليس دائمًا، وفي بعض الأحيان، كان قادة الجيش يشقون طريقهم في العمل بنجاح، ويُكافئون لولائهم وجسارتهم وذكائهم وكفاءتهم.

الأكاديمية - القيادة بالتعليم: حتى وقتٍ قريب، كان التعليم النظامي الجيد يقتصر على صفوة المجتمع، فقد فصل التعليم الحر صفوة المجتمع عن العامة، ودعم الوضع القائم في البلد إلى جانب الكنيسة والجيش.

معلم الحرفة - القيادة بالمهارة: ومع ازدهار طبقة التجار، ظهر نوع جديد من القادة؛ وهو معلِّم الحرفة. عادةً ما كان معلِّم الحرفة خبيرًا في تجارة معينة نقل مهارته إلى تلميذ أصغر سنًا، يمارس التلميذ الحرفة، ثم يصبح في نهاية الأمر معلِّمًا لتلميذ آخر.

السياسي - القيادة بالدعم: فيما بعد، ثار رعايا الحكم الملكي والذين يعيشون تحت وطأته وانقلبوا عليه. في الأنظمة الديمقراطية المبكرة، كانت السلطة والحكم في أيدي صفوة المجتمع، ولكن في السنوات الأخيرة فقط، وفي بعض البلدان، تطورّت الديمقراطية حتى أصبحت تعني تمثيلًا حقيقيًا للشعب، وجرت العادة أن يكون السياسيون، مثل الملوك والملكات، أكثر حرصًا على البقاء في السلطة من بناء علاقات تعاونية.

صاحب العمل - القيادة بالسيطرة على المؤسسة: بظهور الرأسمالية نهض قطاع الأعمال، وبالرغم من أن أصحاب المشاريع لم يكونوا منحدرين من نسل عائلة مالكة أو ثرية، إلا أنهم كانوا قادرين

على تحقيق الثروات وتوريثها لأفراد عائلتهم، وبما أنهم يمتلكون الحصة الغالبة من أسهم المؤسسة، فكانوا يستحوذون على سلطة اتخاذ القرارات النهائية.

المدير - القيادة بالارتقاء الوظيفي: وبنمو المؤسسات، وانخفاض تركيز المؤسسين على قيادة شركاتهم، ظهرت فئة جديدة من القادة؛ ألا وهي فئة المديرون المحترفون. إن الدور الأساسي لهؤلاء المديرين هو حماية أصول مالكي الشركات وتنميتها. عادةً ما يشق هؤلاء المديرون طريقهم في العمل بنجاح داخل الشركة، ويُكافئون بالارتقاء الوظيفي تقديرًا لمجهوداتهم وإنجازاتهم وإخلاصهم.

السمات المشتركة للقادة في الماضي

إذا نظرنا إلى القيادة في الماضي، فسنجد أن القادة على مر السنين تميزوا بالسمات التالية:

كانت القيادة محليّة. فقد كانت على مرّ التاريخ أغلب الأوقات تطبّق في نطاق محلي، بدءًا من عالم الكهوف الصغير حتى القرى والمدن والدول.

كان القادة متجانسين. على مر التاريخ، كان جميع القادة، تقريبًا، رجال يمثلون الطبقة الحاكمة لدولتهم، فقد كانت النساء مستبعدة من أغلب أدوار القيادة وأيضًا من الأدوار المهنية، وبالإضافة إلى أن القادة كانوا من الجنس نفسه، فإنهم كانوا أيضًا من العرق والدين نفسه، ونشأوا في الثقافة نفسها.

كان القادة متمكنين من تقنية تتغير ببطءٍ شديدٍ جدًا. على مرّ التاريخ، كان القادة متمكنين من تقنية لا تتغير على الإطلاق أو تتغير ببطءٍ شديدٍ جدًا. كان يمكن للمعلمين الجدد النجاح لسنوات عديدة دون القلق بشأن تأثير أي تقنية جديدة.

كان القادة يقدمون آراءهم ولا يشجعون الآراء الأخرى المختلفة. كان يُعتقد أن القادة، من رجال الدين والمعلمين والأكاديميين وقادة الجيش، هم فقط من لديهم الرأي السديد، وكان الأتباع ممن يعارضون السلطة يعاقبون بالحرق أو الحرمان الكنسي أو النبذ أو حتى القتل.

كانت القيادةتقوم على توجيه الجهات العليا لمن هم أقل منصبًا، فقد كانت تنطوي في أغلب الأوقات على الرقابة على التقارير المباشرة أول بأول بدلًا من بناء الفريق أو بناء علاقات بين الأقران، فلم تكن القدرة على التأثير على الزملاء بدون سلطة مباشرة ضرورية للنجاح.

كان القادة رؤساء. فقد كانوا، بدايةً من الملوك حتى قادة الجيش والمديرين، يجتمعون على سمة واحدة مهمة مشتركة بينهم 'وهي أن لديهم السلطة المطلقة على الأشخاص الذين يقودونهم؛ ولذلك كانوا يستطيعون معاقبة من لا يظهر ولاءه بسهولة، وبمجرد حصولهم على السلطة، كانوا يبذلون ما بوسعهم للحفاظ عليها. أحد تعريفات الرئيس، كإسم، هو «الشخص الذي يتخذ القرارات ويمارس السلطة ويسيطر»، وكفعل «أن يأمر» أو «أن يتحكم». قائد الماضي كان هكذا تمامًا!

قد تكون هذه السمات أثبتت فعاليتها في الماضي (أو لم تُثبت)، لكن من الناحية العملية فإنها ليست ذات أهمية في وقتنا الحاضر، كما أنها لن تؤدي إلى نجاح أهم قادة المستقبل.

من الصفات الأساسية التي لاحظناها من دراستنا لقادة الماضي هو أنه كان يُفترض بأن القادة هم أعلى مكانةً، بطريقة بالغة الأهمية، من الأشخاص الذين يقودونهم، فقد كان الملوك من نسل الإله وكان رجال الدين أقرب إلى الإله، والمعلمون أكثر مهارةً، والأكاديميين أكثر علمًا، وقادة الجيش أكثر خبرة والمُلَّاك أكثر ثراءً، والسياسيون لديهم مزيدٌ من الدعم، وقادة الكهوف أكثر قوة.

تدعم جميع الأفلام، تقريبًا، ومقاطع الفيديو والبرامج التلفزيونية والألعاب مفهوم أن القادة العظماء أعلى مكانةً، بطريقة ما، من الأشخاص الذين يقودونهم، وإذا نظرنا إلى القيادة في الماضي، فسنفهم بسهولة لِم تعد القيادة الخدمية مفهومًا حديثًا؛ فقد كان يُطلق على المديرين في الماضي «رؤساء»!

يتطور العالم ويتطور البشر، وكذلك القيادة. سيتمتع قادة المستقبل بصفات تختلف تمامًا عن قادة الماضي، ولن تتماشى العديد من سمات قائد الأمس مع قائد الغد.

قائد المستقبل

دعتني شركة «أكسنتشر» Accenture& & لإقامة شراكة معها في مشروع بحث مدته سنتان يقارن صفات قادة الماضي مع تلك المطلوبة في قادة المستقبل[1]. وبدلًا من إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين والقادة الحاليين، الذين لن يقودوا المؤسسات في المستقبل، أجرينا مقابلات مع مئتي مدير تنفيذي مستقبلي من كافة أنحاء العالم. لقد بدا جليًا أن هناك صفات قليلة تمثل أهمية أكبر من تلك التي كان يتحلى بها القادة في الماضي، وعندما عدت للنظر في هذه الدراسة بعد سنواتٍ من إجرائها، وجدت أن توجه التنبؤات التي قدمها هؤلاء القادة ذوو الإمكانات العالية ثبُت أنه دقيق على نحوٍ مثيرٍ للدهشة، وإن افترضنا صحة ذلك، فربما لم تحظ درجة التغيير أو سرعة التغيير فيما يتعلق بأهمية صفات القادة الجدد بالتقدير اللازم.

ومن خلال الدمج بين هذا البحث وما تعلمته منذ إتمام الدراسة، يمكنني مشاركة سبعة توجهات أساسية جديدة معكم، وسوف يكون لهذه التوجهات تأثير كبير على قائد المستقبل، كما ستوضح أسباب دعوة هذا العالم المتغير لوضع نهاية للافتراضات القديمة حول القيادة، وكيف يظهر نموذج جديد ليتماشى مع عالمنا المعاصر.

1. من التفكير محليًا إلى التفكير عالميًا العولمة هي اتجاه سيستمر في إحداث تأثير كبير على قادة المستقبل. منذ أكثر من عشرين سنة، كان القادة في بعض الشركات الضخمة يصبون تركيزهم على دولتهم، أو على منطقتهم على أقصى تقدير. سرعان ما انقضت تلك الفترة! إن الاتجاه نحو أسواق متصلة عالميًا ومؤسسات موحدة عالميًا سيصبح أكثر قوةً في المستقبل.

2. من حتمية التجانس إلى السعي وراء التنوّع في الماضي، لم يكن السعي وراء التنوع في الحسبان بالنسبة لكثيرٍ من القادة. في الحقيقة، كان القادة في الماضي يسعون إلى تجانس القوى العاملة ومحوا إمكانية التنوع، ونظرًا لتصاعد أهمية العولمة، فإن القادة سيحتاجون إلى تقدير التنوع والسعي وراء تحقيقه بطرق جديدة ومختلفة. سيتوجب عليهم فهم الفروق القانونية والاقتصادية، وكذلك الفروق الاجتماعية والسلوكية التي تمثل جزءًا من العمل في جميع أنحاء العالم. سيدرك أكثر قادة المستقبل فعالية أن تطوير مهارة فهم الآخرين والثقافات الأخرى ليس إجباريًا، بل هو من الضرورات، أو من الأفضل أن نطلق عليه اسم «فرصة»!

3. من استيعاب تقنية واحدة إلى التوغل في عالم التكنولوجيا في الماضي، كانت التقنية المستخدمة بشكلٍ أساسي في المؤسسات تتغير بشكلٍ بطيءٍ جدًا، وفي بعض الأحيان لا تتغير على الإطلاق. استطاع قادة الماضي فهم التقنية المستخدمة بشكلٍ أساسي في شركاتهم وتطوير خبرات كافية بهذه التقنية ليتمكنوا من قيادة أفراد الشركة، وأن يبقوا الوضع كما هو عليه بدون بذل أي مجهود، ولكن هذا الوضع لا يتوافق مع الوتيرة السريعة للتغير التكنولوجي المعاصر، وهذا لا يعني أن قائد المستقبل يجب أن يكون فنيًا متخصصًا أو مبرمج كمبيوتر. ولكن يعني أن القادة يجب أن يكونوا على دراية بأن الاستخدام الصحيح للتكنولوجيا الحديثة يمكن أن يساعد مؤسساتهم على توظيف استثمارات في تقنية حديثة وإدارتها، وأن تكون مثلًا أعلى في ريادة استخدام التقنية الحديثة؛ وذلك من خلال تعيين شبكة من المختصين في التكنولوجيا وتطويرها وصيانتها.

4. من قائد يعرف إلى قائد يتعلم في الماضي، كان القادة بشكلٍ عام يعرفون ما يفعلونه جيدًا مقارنةً بالأشخاص التابعين لهم؛ ولهذا السبب سُمي المعلمون معلمين والتلاميذ تلاميذ. في المستقبل، سيوجه القادة الأكثر أهمية أشخاصًا يعرفون ما يفعلونه جيدًا مقارنةً بالقادة. وفي العالم الجديد المليء بالمؤسسات العالمية والجهات المعنية المختلفة والتكنولوجيا سريعة التغير، غالبًا ما يعرف القائد أقل مما يعرفه التابعون له، وكلما تقدم القائد في التسلسل القيادي داخل المؤسسة، تحقق هذا الأمر.

5. من القضاء على مفهوم التحدي إلى تشجيع الحوار البنَّاء. خرج قادة الماضي عن المسار الصحيح، وذلك من خلال عدم تشجيع التحدي، بل والقضاء عليه، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي إبداء ملحوظة سلبية حول مُلاك الأراضي إلى حدوث مجاعة، وإبداء ملحوظة سلبية حول العائلة المالكة إلى الإعدام. وفي عالم كان قادته أكثر علمًا من أتباعهم، كانت مساوئ القيادة بالترهيب أهون بكثير من مساوئ القيادة اليوم، وفي الوقت الحاضر، يُعرِّض القادة الذين يقضون على الحوار البنَّاء أنفسهم لخطر أن يصبحوا متخلفين عن الركب على المدى القريب.

6. من القيادة حسب التسلسل الإداري إلى بناء تحالفات وفرق. كان يُعتقد بأن القيادة عملية تراتبية تحدث من الأعلى للأسفل. في الماضي، حيث القادة يصدرون أوامر على أساس ما يتمتعون به من علم وأتباعهم ينفذون تلك الأوامر، يبدو هذا الاعتقاد منطقيًا، لكن الآن أصبح من الصعب تحديد

الأدوار، وفي مجالات مختلفة مثل الطاقة والاتصالات والمواد الصيدلانية قد تكون المؤسسة نفسها هي العميل والمورد والشريك والمنافس. وفي هذا العالم الجديد، يلزمنا بناء علاقات إيجابية وطويلة الأمد مع العديد من الشخصيات المختلفة من أصحاب المصالح تعود بالنفع على كافة الأطراف.

7. من قائد يترأس إلى قائد يُيسر إذا أخذنا في الاعتبار جميع التوجهات المدرجة أعلاه، فيتضح أن قائد المستقبل يحتاج إلى مهارات وصفات مختلفة تمامًا عن قائد الماضي، فالقائد الذي يترأس يخبر الناس ما عليهم فعله وكيف يفعلونه. في الماضي، ولجميع الأسباب التي ناقشناها، كان هذا أمرًا منطقيًا. قائد المستقبل لن يكون لديه جميع الإجابات، فقائد المستقبل لا يتعلم بدلًا من أن يُعلِم فقط، بل ويلعب دور المُيسر الذي يساعد جميع أعضاء الفريق على التعلُّم.

إن فرانسيس هيسلبين هي أحد أعظم القادة، إن لم تكن أعظمهم، من الذين قابلتهم في حياتي. تقاعدت فرانسيس بعد أن لعبت دور المدير التنفيذي لفتيات كشافة الولايات المتحدة لمدة أربعة عشر عامًا. قال (بيتر دراكر) إن فرانسيس كانت أكثر مدير تنفيذي فعال عرفَه في حياته، ولم يكن من المألوف أن يُصرح (بيتر دراكر) بمثل هذه العبارات على الإطلاق. قامت فرانسيس بعمل رائع بتغييرها لمؤسسة كانت، لفترة من الوقت، منغمسة في الماضي وليس لديا رؤية للمستقبل. وبدورها كمدير تنفيذي لـ «فتيات الكشافة»، طورت نظرية رائعة؛ ألا وهي مواكبة التقاليد مع المستقبل. لم تحط من قدر الماضي مطلقًا؛ في الحقيقة، كانت تحتفي بتقاليد الماضي الرائعة، لكنها في الوقت نفسه لم تعِش فيه. لقد أدركت في مؤسستها أن قائد المستقبل يجب أن يكون مختلفًا تمامًا عن قائد الماضي.

كانت فرانسيس كمدير تنفيذي سابقة لعصرها، لقد صاغت مقولة القيادة التبادلية لوصف أسلوب القيادة الذي تتبعه والأسلوب الذي أرادت تأصيله في جميع القادة الذين توجههم، وقد تصورت نفسها كشخص في وسط العلاقات التبادلية وليس كرئيس يقف على قمة التسلسل الهرمي.

لقد رأت نفسها كقائد مساعد تكمن مهمته في تيسير وصول فريقها إلى النجاح، وليس كرئيس يخبر الآخرين بما يجب عليهم فعله وكيف يفعلونه. فقد كانت تتعلم بصفة مستمرة وتساعد الآخرين على التعلم، كما أنها شجعت اختلاف الرأي البنَّاء، وكذلك تميزت ببنائها تحالفات داخل المؤسسة وخارجها.

عندما تفكر في دورك كقائد المستقبل، تذكَّر نظرية فرانسيس «مواكبة التقاليد مع المستقبل». أيًا كان ما فعلته في الماضي أو ما فعله القادة الآخرون في الماضي، فقد انتهى. عليك إدراك كل ما فعله القادة الذين عرفتهم في الماضي من صواب، وكذلك معرفة قيمة ما يمكنك تعلمه من أخطائهم.

ركز على المستقبل! يمكنك معرفة سبب ظهور القادة على تلك الشاكلة من فهمك للماضي، ويمكنك أيضًا أن ترى مدى ضرورة تغيير مفهوم القيادة من أجل ازدهار مؤسستك في العالم الجديد،

عالم لا يسعى فيه القادة إلى أن يكونوا أعلى مكانةً من الناس، بل إلى تطوير الأشخاص الذين سيصبحون أعلى من القادة بطرق شتى!

«العمل هو إظهارالحب» هو عنوان رائع لهذه المجموعة من المقالات، ففي عالمنا الجديد، دور القائد سيُكتسب بدلًا من أن يُمنح. سيوجه القادة أشخاصًا ذوي معرفة وعلى دراية واسعة بما يفعلون، بل ويتخطى علمهم ما يعلمه قادتهم، ومع هذا المنظور الجديد للقيادة، سيكون القائد هو المُيسر المُحب للقيادة، وليس الخبير الذي يعرف أكثر من زملائه في العمل، سيخلق القادة العظماء بيئة للتعلم، حيث يستطيع كل عضو في المؤسسة أن يعمل ويُظهر حبه في بيئة تُقدر إسهاماته.

أسئلة تأملية

1. عندما تفكر في رحلتك نحو القيادة، سواء كقائد أو تابع، ما الصفات والسمات التي تراها أكثر أهمية في القادة؟ سواء قادة الماضي أو قادة المستقبل.

2. كيف يمكنك تعزيز صفات قائد المستقبل الموجود بداخلك؟

3. لم يعد خلق بيئة يكون فيها العمل صورة للحب أمرًا أكثر أهمية بالنسبة لقادة المستقبل من قادة الماضي؟

الفصل الثالث
قادة أصبحوا اختصاصيين
في أنثربولوجيا المؤسسة

«ديف أولريش»

ديف أولريش هو أستاذ (رنسيس ليكرث) في قسم الأعمال التجارية بكلية روس التابعة لجامعة ميشيغان وشريك في «مجموعة آر بي إل» (net.rbl.www). نشر له أكثر من ثلاثين كتابًا ومئتي مقال ودراسات ساهمت في تحديد معالم حقول القيادة لتحقيق النتائج، وحقول المؤسسات لبناء القدرات، وحقول الموارد البشرية لإنتاج القيمة، حتى أصبح معروفًا بكونه «رائد الموارد البشرية الحديثة». وكذلك اختير ضمن أحد أفضل قادة الفكر الإداري في مجلة «بيزنس ويك» و«فورتشن» و «فينانشل تايمز» و «ذي إيكونوميست» و «بيبول مانجمنت» Businessweek, Fortune, & Financial Times, The Economist, and People Management &. حصل أولريش على العديد من الجوائز، بما في ذلك جائزة «جرامي لإنجاز العمر» من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (تُسمى الآن ATD). كما تحدث وحاضر في حوالي تسعين دولة وأكثر من نصف المؤسسات المصنفة وفقًا لمجلة «فورتشن» كأكبر مئتي مؤسسة في أمريكا، وذلك بالإضافة إلى ذكره مرات عديدة في قائمة الخمسين مفكرًا الخاصة بقادة الفكر، والآن أصبح من ضمن مجموعة الخمسين مفكرًا المميزين.

منذ عشرات السنين، عندما التحقت بأول دورة تدريبية في سلوك المؤسسة، حادثت والديَّ وأخبرتهما أنني انتقلت من دراسة الحقوق إلى دراسة سلوك المؤسسة، لقد اعتقدا أنني سأصبح طبيبًا، لكنهما سألاني فيما بعد «ما معنى مجال سلوك المؤسسة؟». لم أستطع أن أشرح الأمر برمته، لكن زوجتي الاختصاصية النفسية أدركت أنني أعاني من أحد أشكال اضطراب الوسواس القهري، تحديدًا في عالم المؤسسات، فقد بدأت في مراقبة المؤسسات، بدايةً من المطاعم التي نأكل فيها حتى المتاجر التي نتسوق في محلاتها وفرق الألعاب الرياضية التي لعبتُ معها، والكنائس التي تعبدّتُ فيها، وما إلى ذلك.

قادني شغفي بالمؤسسات إلى الحصول على دكتوراه، وإجراء الكثير من المشاريع البحثية الكبرى التي دفعتني إلى وضع النظريات وجمع البيانات وتحليل النتائج وتقديم النصائح حول الممارسات المؤسسية.

لكن أثناء عملية دراسة المؤسسات، أدركت أن العديد من الظواهر التي تحدث داخل المؤسسات والتي أهتم بدراستها ليس في سجل البيانات أو متاحة للتحليلات الإحصائية. الكثير من الأمور التي أتعلمها حول المؤسسات تأتي من الملاحظة الدقيقة، وقد تأكدت تجربتي أثناء محادثاتي مع الأستاذ (وين بروكبانك)،[2] وهو قائد فكري في كيفية وصول المؤسسات إلى المعلومات واستخدامها، لقد أفادنا بأن 20% من المعلومات مهيكلة ومُضمَّنة في سجلات بيانات وإحصائيات، لكن 80% منها، والذي يأتي من الحياة اليومية والخبرة والملاحظة، - غير مهيكل وغير قابل للقياس الكمي بسهولة.

توضِّح البيانات الكمية (التي تمثل 20%) المواضيع وتعرض تصورات مستمدة من واقع التجربة ويجب أن تُستكمل بالبيانات النوعية (التي تمثل 80%) النابعة من الملاحظة والتوقفات وتتطلب التقييم.

ينبغي أن يدرك القادة وخبراء الموارد البشرية ممن أشرف عليهم مفهوم البيانات المهيكلة، وأن يعرفوا كيف يستخدمونها، وقد اكتسب الكثير منهم هذه المهارات بالفعل. إن أكثر القادة وخبراء الموار البشرية الأكثر نجاحًا هم من يقدرون أهمية البيانات غير المهيكلة ويعتمدون عليها بشكلٍ أكبر، وكما يقول (بيتر دراكر)، إنهم ينظرون من النافذة إلى ما هو مرئي لكن غير ملاحظ في كثير من الأحيان. أنا أدعوهم بالاختصاصيين في أنثربولوجيا المؤسسة، الذين يسعون إلى الغموض ويبحثون في الأسئلة التي لم يُجب عنها بعد أو يصعب الإجابة عنها. ما الذي يفعله هؤلاء القادة ليصبحوا اختصاصيين ناجحين في أنثربولوجيا المؤسسة؟

استمع إلى ما يبدو مخالفًا للحدس

أجريت مقابلة مع مسؤول جديد للموارد البشرية خبرته السابقة كانت في مجال آخر. اكتشف أن المتخصصين في المجال نجحوا في إدارة المواهب: يحضرون أشخاصًا مناسبين إلى المؤسسة ويرتقون بهم. لكنه قال إن المؤسسة كانت تواجه تغيرات استراتيجية جوهرية وأن المشكلة الحقيقية كانت في إيجاد الأشخاص المناسبين للمستقبل، ثم خلق ثقافة تدفعهم إلى بذل ما بوسعهم، وبعد مناقشتنا، وجدنا أن ممارسات إدارة المواهب في مؤسسته تتراوح فعاليتها بين 70% و80% فوق منحنى S، لكن ممارسات الإدارة الخاصة بالثقافة كانت 20% فقط فوق المنحنى. قادتني هذه التجربة (وغيرها) إلى اكتشاف أن الثقافة هي كأحد مواطن القوة في المؤسسة.

لقد وجدنا في دراساتنا التقييمية للسوق أنه قد توجد فروق تصل إلى 40% في القيمة التسويقية بين شركتين تعملان في المجال نفسه وتحصلان على الأرباح نفسها.[3] في بادئ الأمر، بدا هذا غير منطقي؛ لذا واصلنا البحث، واكتشفنا أمورًا غير ملموسة وكذلك دليل تقييم القيادة.

في الحالتين، كنت أستمع إلى أمورٍ مختلفة قليلًا، وفي بعض الأحيان مخالفة للحدس.

يحتّل القادة بوجهٍ عام مناصب ذات تأثير نظرًا لما لديهم من علم. إلى جانب معرفتهم المسلّم بها، فيجب عليهم أن يتقبلوا الأسئلة أو التجارب التي تمثل تحديا بالنسبة لهم أو تمنحهم تصورات جديدة، اعترف قائد إحدى الشركتين بأن الابتكار والثقافة في الأسواق الناشئة وصلا إلى مرحلة أعلى بكثير مما شهده في موطنه؛ لذا بدأ في إنشاء نموذج تعلم داخل المؤسسة لنقل المعارف من السوق الحديث إلى السوق القديم أكثر منه في الاتجاه المعاكس.

يختبئ القادة أحيانًا خلف المناصب والمكاتب والأدوار، ووفقًا لأنثروبولوجيا المؤسسة يقضي القادة وقتهم خارج منطقة الراحة.

أَحِطْ نفسك بأشخاص يرون الأمور من منظورٍ مختلف

غالبًا ما يحيط القادة الذين يشعرون بعدم الأمان أنفسهم بأشخاصٍ يفكرون بالطريقة نفسها، لكن ربما يكونوا غير مناسبين للمنصب مثلهم، وبذلك، يحسنون صورتهم الذاتية من خلال معرفة معلومات أكثر من الآخرين وإيجاد من يؤيد أفكارهم، وعلى الجانب الآخر، يقضي القادة الناجحون وقتهم مع أشخاص مختلفين عنهم يقدمون لهم أفكارًا جديدة تمثل تحديًا بالنسبة لهم.

خلال حياتي المهنية، أقمت شراكات مع زملاء متميزين أفكارهم مُكمِّلة لأفكاري، شاركني مؤلفون آخرون في تأليف كتبي التي تزيد عن ثلاثين كتابًا، فيما عدا كتابين، وكان هدفي من ذلك هو التعلم من شركائي. أثناء تحضيري للدكتوراه، كوّنت شراكة (تُسمى البحث الكمي المُطبَّق) مع زميل من الخبراء الإحصائيين ممن استطاعوا تقديم تحليل صحيح للبيانات. لقد تعلمت من (كوجر بولس) «Bolus Koger» كيفية الوصول إلى البيانات واستخدامها. وواصلت تعلّم الشؤون المالية من خلال العمل مع أستاذ الشؤون المالية (راي رايلي) Reilly Ray في جامعة ميتشيغان الذي علمني كيفية تحويل البيانات إلى رؤى إدارية، وكذلك أقمت شراكة مع (سي كاي براهلاد) K.C. Prahalad لأتعلم كيف يمكنني مساعدة القادة في فهم وتكوين حقائق جديدة حول الأعمال التجارية. تجمع شراكتنا في مجموعة «آر بي إل» التي دامت 20 عامًا بين تفكيري المنحاز إلى التجريد وتعاليم نورم سمولوود Smallwood Norm الخاصة بتحويل الأفكار إلى أفعال.

على الجانب الاستشاري، أعمل على نقطة التقاطع بين شؤون الموارد البشرية (مثل إدارة المواهب والقيادة والكفاءة) والتسويق؛ لخلق حلقة وصل مع العملاء (كتاب أسلوب القيادة &Leadership Brand& [4] وكتاب الموارد البشرية في سبيل إرضاء العميل[5] &HR from the Outside In&) والمستثمرين (كتاب دليل تقييم القيادة5&The Leadership Capital Index&). القادة الناجحون هم من يتمتعون بالثقة بالنفس، وكذلك حب التعامل مع أشخاص لديهم أفكار ورؤى جديدة. أحد أسئلة التدريب على القيادة المفضلة بالنسبة لي هو: ماذا تعتقد؟.

جرِّب - كن على استعداد للفشل - تعلَّم

لقد عملت في شركة حيث وضعنا شعار: ضع خططًا كبرى، اختبر على نطاق ضيق، تخطّ الفشل سريعًا، تعلم دائمًا. كانت هذه الشركة تبتكر منتجات وخدمات ونماذج أعمال وإجراءات قيادية باستمرار. لقد اكتشف المسؤولون أن شركتهم (وكثير من الشركات الأخرى) نجحت في وضع خطط كبرى والاختبار على نطاق ضيق، لكنها لم تستطع تخطي الفشل سريعًا والتعلم دائمًا، ولكن عندما أُعيدت صياغة مفهوم الفشل وتحول إلى فرصة، بدأت الشركة في زيادة الابتكار، فقد توقف العاملون عن التهرب من أخطائهم، وصاروا يشاركونها ويتعلمون منها.

وبصفتهم اختصاصيين في أنثروبولوجيا المؤسسة، فإن القادة دائمًا ما يلاحظون أفعال الأشخاص، ثم يختبرون إمكانية تعميم هذه الملحوظات. يدرك القادة الملاحظون أن الفشل ما هو إلا فرصة عظيمة للتعلم. يُقدر القادة الدروس المستفادة من النجاح تمامًا مثل الدروس المستفادة من الفشل. سؤال آخر أفضله وهو: ما الذي تعلمته من تجربتك الأخيرة وكيف يمكنك استخدامها لتحقيق التقدم؟

يرى القادة الذين يقومون بعملية الملاحظة أفعال الفرد كسلسلة من التجارب، فهم ليسوا بالقادة الذين يُملون على الآخرين ما يفعلون، بل قادة منفتحون بدرجة تجعلهم يرون ما يفعله الآخرون، ويربطون هذه الأفعال معًا، فيمكن لقائد مختص في أنثروبولوجيا المؤسسة أن يشجع القادة الذين تعرَّف عليهم عند سفره في المكان (أ) على التحدث مع القادة في المكان (ب) أو (ج) الذين يواجهون المشكلة نفسها، فبدلًا من أن يقدم حلولًا، شجع الآخرين على التواصل من أجل المشاركة والتعلم من بعضهم بعض.

وبدأ قائد آخر يدير اجتماع إدارة سنوي كبير في دعوة عشرة موظفين مبتكرين (يتمتعون بإمكانيات عالية) ممن شاركوا في الاجتماع بأنشطتهم وليس بمناصبهم، لقد تم التعرف على هؤلاء المبتكرين من خلال ملاحظة كبار القادة لأفكارهم الجديدة، وبعد اجتماع واحد، رأى القائد أنه، في الاجتماعات المستقبلية، خمسة من العشرة الذين دعاهم سوف ينجحون فيما ابتكروه وخمسة سوف يفشلون لكنهم سيتعلمون، فقد لاحظ هذا القائد أفكارًا جديدة، وروَّج لهذه الأفكار بين الآخرين بدعوته إياهم لتجربتها عند حضورهم اجتماعات القيادة العليا.

تنقل بين المتناقضات باستمرار

في دراساتنا حول القيادة،[6] وجدنا أن الناس تسعى إلى ما ننشده وهو أن يصبحوا قادة مؤثرين من خلال محاولة الوصول إلى عامل أساسي واحد يؤكد فعالية القيادة. في السنوات الأخيرة، حاول القادة أن يكون لديهم ذكاء عاطفي ومرونة وعزيمة وقدرة على الصمود وعقلية متطورة ومثابرة. ووفقًا لدراستنا، أصبح التنقل بين المتناقضات هو المرحلة التالية من مراحل تطور فعالية القيادة.

تظهر المتناقضات عند حدوث أنشطة متناقضة ظاهريًا في الوقت نفسه، عندما تعمل تلك التناقضات الجوهرية معًا في تناغم تسبّب النجاح. فبدلًا من التركيز على طريقة التفكير التي تعتمد على «إما

هذا أو ذاك» تؤكد المتناقضات على تلك التي تعتمد على «أيضًا/و».

تعلمت في عملي الشخصي الملاحظة والقبول والتنقل بين المتناقضات. إنني أنظر إليها كحواجز حماية توجه سلوكيات القائد، فيجب أن يمتد تأثير القيادة على المدى البعيد والقريب، وأن تكون القيادة تبادلية لا تقتصر على إعطاء الجهات العليا أوامر لمن هم أقل منصبًا فقط، كما يجب ألا يقتصر دور القائد على توجيه الآخرين فقط، بل يجب أن يشاركهم وأن يكون على دراية بالماضي وذو قدرة على بناء المستقبل، وأن يُلم بالفكر العالمي فضلاً عن الفكر المحلي، وأن ينظر إلى الأمور نظرة شمولية ونظرة تفصيلية، وما إلى ذلك.

يتطلب التنقل بين المتناقضات طرح أسئلةً أكثر من إعطاء إجابات، وكذلك عدم إصدار الحكم على جانب واحد من الأفكار، بل الاطلاع على مجموعة الأفكار كاملة.

إنني أحث القادة القائمين بدور الملاحظين على تحديد المتناقضات، وبمجرد أن يتوصلوا إلى إجابة جديدة، عليهم إدراك حاجز الحماية للآخر وقبوله، ثم التفكير في كيفية التنقل بينهما. يعلم هؤلاء القادة متى يقاربون ويركزون ومتى يحيدون ويسعون إلى التنوع، ومن خلال ملاحظة ميول المؤسسة، يتمكن القائد من تحديد المتناقضة التي ستؤدي إلى الابتكار والنجاح وتشجيعها.

الخاتمة

لكي تكون اختصاصيًا في أنثربولوجيا المؤسسة، عليك الالتزام بالتعلم والتخلي عن العلاقات والأفكار غير المجدية، وفي عملي كمدرب، أجد أنني بحاجة إلى الحصول على مواد جديدة بنسبة 20% إلى 25% كل عامين، وهذا يبدو أمرًا سهلًا، لكنه على مر السنوات يصبح شاقًا للغاية؛ إذ إنه يتطلب التخلي عن أفكار قد تكون محببة إليّ، واستمرارية اكتساب خبرات جديدة وخلق طرق جديدة وطرح أسئلة جديدة. إن القادة الذين يتخلون عما تعلموه سابقًا باستمرار يتعلمون شيئًا جديدًا في النهاية. لقد اشتد عليَّ اضطراب الوسواس القهري في عالم المؤسسات؛ لأنني دائمًا ما أبحث عن أشياء ربما لم تظهر للآخرين بعد.

أسئلة تأملية

1. كيف يمكنك وصف ثقافة مؤسستك؟ افعل ذلك من منظور اختصاصي أنثربولوجيا يستكشف قبيلة جديدة تمامًا وغريبة.

2. كم عدد زملائك ومتابعيك المختلفين عنك؟ وفيم يختلفون عنك؟ هل الأشخاص المختلفون عنك يثيرون روح التحدي بداخلك أم يحبطونك؟

3. ما المجالات التي اختبرتها في الماضي وماذا كانت النتائج؟ وما الدروس المستفادة من هذه التجربة؟

4. حدد بعض المتناقضات الموجودة في مؤسستك، وكيف تنقلت بينها بصفتك قائد.

الفصل الرابع
أمواج

«ويتني جونسون»

تقدِّم ويتني جونسون رؤية استراتيجية واسعة النطاق وفقًا لخبراتها المهنية متعددة الأوجه. وإلى جانب نجاحها كمحللة للأسهم الاستثمارية بشركة «وول ستريت»، شاركت ويتني جونسون في تأسيس شركة «روز بارك أدفيزورز — تمويل الابتكارات المزعزعة» (مع كلايتون كريستنسن «Clayton Christensen»، أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد) وقامت بإدارتها؛ ونظرًا لأنها عازفة بيانو تدربت على النهج الكلاسيكي، فإن لديها رؤية خاصة حول الانضباط والممارسة والمثابرة.

ويتني جونسون هي خبيرة في الابتكار المزعزع والاضطرابات البشرية المزعزعة، ومتخصصة في إعداد القادة للاستفادة من التغيير من خلال تنفيذ إطار العمل الخاص المدون في الكتاب الذي لاقى استحسانًا كبيرًا «أحدِث اضطرابًا في حياتك: الاستفادة من قوة الابتكار المزعزع» Disrupt & &Yourself: Putting the Power of Disruptive Innovation to Work. لقد ذُكر اسمها ضمن قائمة الخمسين مفكرًا Thinkers50. وعلى المستوى العالمي، لعبت دور مفكرة وقائدة في إدارة الأعمال، وكانت من المتأهلين للحصول على لقب أفضل مفكر حسب الإبداع لعام 2015. وقد استضافت في البث المباشر لحلقات Disrupt Yourself العديد من الشخصيات اللامعة، من ضمنهم باتريك بيشيت Patrick Pichette المدير التنفيذي السابق لجوجل و غاري ريدج Garry Ridge المدير التنفيذي لشركة WD-40.

درَّبت ويتني جونسون مديرين تنفيذيين كبار في مجالات مختلفة، كما أنها على دراية واسعة بكيفية أن يقوم للمديرين التنفيذيين خلق القيم أو تدميرها. يرتكز نهجها في التدريب على نظرية الابتكار المزعزع، أو ما يُعرف بالابتكار المسبب للاضطراب، استنادًا إلى فكرة أن الفرد هو الوحدة الأساسية للاضطراب. وبِناءً على أساس المساءلة الشخصية، فإنها تستخدم مع المديرين التنفيذيين نهج التدريب الذي يركز على الجهات المعنية والذي وضعه (مارشال جولدسميث): يجب أن يأتي التغيير من الداخل، لكن تيسِّره النظم البيئية.

في السنوات الأولى من الدراسة، تعلمت أن الأرض بها خمسة محيطات، وقد نشأت بالقرب من أكبر هذه المحيطات، ألا وهو المحيط الهادي الذي يغطي أكثر من 30% من الكوكب، فتتخطى مساحته مساحة اليابس في القارات بأكملها، ويليه المحيط الأطلنطي ثم الهندي ثم الجنوبي ثم المحيط المتجمد الشمالي.

فيما بعد، تعلمت أن المحيطات والبحار ليست الشيء نفسه؛ فيضم كل محيط الكثير من البحار والمضايق والخلجان. واكتشفت أن المد والجزر والتيارات لها التأثير نفسه على نظم الطقس والحياة بوجهٍ عام في العالم بأكمله.

ثم أدركت أنه لا يمكن رسم حدود لهذه المحيطات بدقة بهذه الطريقة؛ فإن المحيطات الخمسة بجميع أجزائها تعد محيطًا واحدًا كبيرًا يدور واحدًا تلو الآخر باستمرار حول ما يقارب ثلاثة أرباع سطح الأرض.

وفي هذه الأيام أرى أمواجًا.

أعيش في الجانب الآخر من قارة أمريكا الشمالية، حيث قضيت فترة شبابي، والتي تبعُد عن الساحل الأطلنطي بحوالي نصف يوم من القيادة الشاقة، ونظرًا لانشغالي بعملي وحياتي الشخصية، فإنني لم أذهب إلى الساحل منذ وقتٍ طويل، ومع ذلك، أرى الأمواج في كل يوم وفي كل مكان.

يمكنني أن أكون في لبنان أو كنساس التي تمثل المركز الجغرافي للولايات المتحدة، أو في أقصى موقع بعدًا عن المحيط داخل أمريكا، ولا أزال أرى أمواجًا. وليس فقط «أمواج سنابل القمح الصفراء» تلك التي نراها في أغلب الأوقات تتمايل وتصافح بعضها بعضًا كالأمواج في لبنان وكنساس.

دعوني أوضح لكم الأمر:

في عام 2007، استخدمنا في شركة «روز بارك أدفيزورز - تمويل الابتكارات المزعزعة»، التي شاركت في تأسيسها مع كلايتون كريستنسن، نموذج منحنى S الذي نشره إيفرت روجرز منذ عقود؛[7] للاسترشاد به في أثناء اتخاذ القرارات الخاصة باستثماراتنا. عادةً ما كان يستخدم هذا النموذج لقياس المعدلات التي ستُطبق عليها الأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة، أي عوامل الزعزعة، ومدى سرعة تغلغلها في الثقافات والأسواق. في البداية، وبناءً على المنحنى S فإن التقدم المحرز يكون بطيئًا، لكن في النهاية نصل إلى نقطة تحوُّل، ويتبعها نمو متسارع: سرعة صعود المنحنى. وعند الوصول إلى القمة، يعود التقدم بطيئًا مرةً أخرى، نظرًا لاقتراب تشبع السوق وتصبح قمة المنحنى S مسطحة.

بدأت أدرك أنه يمكن الانتفاع بتطبيق هذا النموذج على الاضطرابات البشرية المزعزعة، مع توفير رسم لفهم النمو البشري والتغيير والتطور الذي لا يمكن التنبؤ به في الحياة المهنية، وفي حياتنا الشخصية وفي مجالات أخرى مختلفة.

أفكر في منحنيات S هذه التي تشبه الأمواج كفرص مثيرة للحماس والتحدي يمكننا انتهازها واحدة تلو الأخرى لتعلم أشياء جديدة واكتساب مهارات. أرى أمواج المنحنى S في كل مكان وأؤمن أننا نحتاج إلى اتباع موجة جديدة، أو أمواج، على أساس منتظم إلى حدٍّ ما. تؤيد علوم الإدراك بقوة أن التحديات المعرفية فيما يتعلق بالأمور الجديدة المطلوب تعلمها والمشكلات المطلوب حلها تملأ

الدماغ بالدوبامين الذي يساعدنا على الشعور بالارتياح ويُحسن من حالتنا المزاجية وشعورنا بالسعادة، وكذلك يساعدنا على تفادي التدهور المعرفي، وهكذا تزداد إنتاجيتنا وننخرط بشكل أكثر نشاطًا في حياتنا المهنية والشخصية لفترة زمنية طويلة.

أمواج داخل أمواج داخل الموجة

دعونا نتخيل الأمر كالآتي: يُمثل منحنى S مراحل حياتنا. في أسفل المنحنى، نكون رُضع وأطفال ومراهقون وأمامنا الكثير لنتعلمه، وعند نقطة ما في بداية سن الرشد، نصل إلى مستوى كافٍ نرجوه من الإدراك والكفاءة التي تساعدنا على الوصول إلى نقطة التحول. تتبع نقطة التحول سنوات عدة من العمل الإنتاجي واستكشاف الاهتمامات الشخصية والمواهب، إلى جانب بناء مجتمع وعائلة وزيادة الحصيلة التعليمية والإسهامات القيّمة، وعلى النحو الأمثل، نقضي فترة طويلة لصعود منحنى حياتنا الشخصية، وفي النهاية، يبدأ تقدمنا في التباطؤ عند الوصول إلى قمة المنحنى ثم يتبعه انحدار في حياة أكثرنا.

وكما يتكون محيط كوكبنا الكبير والفريد من المحيطات الخمسة المذكورة أعلاه ومساحات مائية أصغر تنحدر منه، فإن منحنى S الذي يمثل دورة حياتنا يتكون من عدة أمواج مساهِمة مميزة. الحياة المهنية هي أحد هذه الأمواج، والتي أركز عليها معظم الوقت في تدريباتي وكتاباتي وأحاديثي، لكنها ليست الوحيدة. ربما نسعى إلى طموحات وأهداف في مناحي عدة خلال حياتنا أو في مراحل متقطعة منها، فعلى سبيل المثال، تعد تنشئة الأطفال موجة حياتية شخصية ذات قيمة عالية: فأمام الآباء والأمهات الجدد رحلة تعلم صعبة ومليئة بالتحديات والكثير من المهارات التي عليهم إتقانها، لكن الأطفال الرُضع وفي مرحلة الحبو سيلتحقون قريبًا بالمدرسة وسيشكلون منحنى جديدًا لوالديهم عليهما صعوده، ثم يأتي بعد ذلك أقوى الاضطرابات المزعزعة للمنحنى S وهو سن المراهقة، ومن يربي مراهقين يعلم جيدًا أن الأمر يتطلب مجموعة مهارات مختلفة تمامًا عن تلك التي يحتاجها أثناء تربية الرُضع، وفيما بعد، ينضج الأطفال ويُمثل تحديد نوع العلاقة مع الأبناء البالغين فرصة جديدة ومختلفة عن تلك التي جاءت مسبقًا. إن تنشئة الأطفال هي موجة تتكون من أمواج منحنى تعلم متتالية صغيرة تصب بشكلٍ متزامن في الموجة الأساسية لحياتنا، والتي تتضمن أيضًا موجة الحياة المهنية والهوايات والمواهب والعمل التطوعي والأسرة الممتدة والقيم الروحية؛ هناك العديد من الفرص التي يمكننا استكشافها.

في الماضي، كان من الممكن أن تتشكل موجة حياتنا المهنية من منصب مبتدئ أو متدنٍ، ثم ترقية أو اثنتين وأحيانًا أكثر، وربما يسبقها تعليم نظامي، لكن في كثير من الأحوال لا يحدث ذلك. في أغلب الأحوال نقضي حياتنا المهنية في مكانٍ واحد وبأداء وظيفي واحد ولفترات طويلة من الزمن وبمجموعة مهام واحدة، لكن الأمر الآن لم يعد كذلك. إن إدارة حياتنا المهنية بنجاح في بيئة عمل سريعة التغير تتطلب إدراك قيمة الاضطراب الشخصي المزعزع وقبوله، والقفز بشكلٍ دوري من قمة الأداء على إحدى الموجات للحاق ببداية موجه أخرى، كما تتطلب سرعة الأداء في القيام بهذه

القفزات المخيفة من خبير متمكن في مهارة ما إلى مبتدئ في منحنى تعلم جديدة مرة أخرى. على الأرجح، إذا لم نحدث الاضطراب بأنفسنا ونختار الموجة التي نريد الانتقال إليها، فسوف نواجه الاضطراب في أوقات غير مناسبة وبطرق غير محببة إلينا،قد تتمثل في الطرد والفصل من العمل والشعور أننا متخلفون عن الركب بسبب الظهور المستمر للتقنيات الحديثة، أو أننا هائمون بلا هدف مثل البقايا الطافية فوق تيارات الأمواج أو التي جُرفت إلى الشاطئ، ثم تُركت مثل حطام سفينة حملته أمواج المحيطات وألقته إلى الشاطئ عند انحسار المد.

أحسن استغلال موجتك

لقد حدّدتُ سبع خطوات لتسريع الاضطراب الشخصي المزعزع يمكنها أن تساعدنا في إجراء هذه التنقلات الصعبة من موجة لأخرى بنجاح؛ وفيما يلي وصف ملخص لهذه الخطوط المتصلة الأساسية:

1. أقدم على المجازفات الصحيحة:

حدد نوع المجازفات التي تستلزمها قفزة حياتك المهنية، إنني أدعو إلى السعي وراء مجازفات السوق، مما يعني إيجاد موجة تنتقل إليها لا يستحوذ عليها شخص آخر، فعندما يمكنك إنشاء دور أو الانخراط فيه (أو ابتكار منتج أو خدمة أو عمل تجاري جديد) يستوفي حاجة غير موجودة في الوقت الحاضر، فأنت تزيد من فرصة النجاح بشكلٍ كبير. على عكس المجازفات التنافسية التي تتطلب الوقوف ضد المنافسين الراسخين في سوق معروف بالفعل، فكونك أول من ركب الموجة يمنحك الأفضلية مقارنةً بجميع من قد يتحدونك في وقتٍ لاحق.

2. العب على نقاط قوتك المميزة:

هل تتمتع بقوة خارقة؟ لا أتحدث عن الأمور التي أنت بارع فيها فقط؛ بل أُركز على الأمور التي تتفرد بها، الأمور التي يتعامل معها مَن حولك بشكلٍ أقل براعة منك أو يكافحون لإنجازها. قد تكون مهارة مكتسبة من خلال التعلم أو الخبرة، لكن على الأغلب تكون أمرًا برعت فيه طوال حياتك، أمرًا قد جعلك مختلفًا قليلًا عن أقرانك في مرحلة الطفولة أو في الحاضر. فكِّر في مدح تسمعه بصفة مستمرة لكنك تنكره لأنك تعد قدرتك في هذا المجال أمرًا مُسَلَّمًا به، حتى أصبحت اعتيادية ولا تتطلب مجهودًا منك. أو راقب الأشياء التي تزعجك في الآخرين؛ يمكن أن ننزعج عندما نرى أن الأنشطة التي نقوم بها بسرعة وسهولة يقوم بها غيرنا بسرعة أقل.

3. استفِد من القيود:

عادةً ما تكون أول استجابة لنا عند سماع كلمة قيد هي استجابة سلبية. القيد هو وضع حدود لحريتنا، لكن عندما نبدأ من أسفل منحنى S جديد، فإن هناك بعض القيود الحتمية، مثل ضيق الوقت وقلة

الأموال والخبرة وضرورة المشاركة المادية. في الواقع، يمكن للخيارات غير المحدودة أن تكون معرقلة وتعوق اتخاذ القرارات الجيدة، فالقيود تساعدنا على تحديد المسار الذي نحتاج إلى اتباعه للوصول إلى أهدافنا، وقد نضيع من دونها وسط الصعاب دون توجيه واضح. إن الخيارات القليلة المتاحة أمامنا تجبرنا على أن نكون واسعي الحيلة وأكثر ابتكارًا، فلدينا متغيرات أقل تحتاج إلى حل والتي من أجلها نسعى إلى الوصول إلى نقطة التحوُّل بالغة الأهمية في موجتنا، كما يمكننا الحصول على ملحوظة سريعة حول التقدم الذي أحرزناه. إن إدراك الأمور غير المجدية يساعدنا على اكتشاف الأمور المجدية بشكلٍ أسرع.

4. حارب الاستحقاق:

الاستحقاق هو مخرب متستر للاضطراب الشخصي المزعزع. يظهر الاستحقاق متخفيًا في التهاون أو الرضا عن النفس، وفي أننا نستحق المنصب المتميز الذي وصلنا إليه على قمة موجة المنحنى S. يجب أن تسيطر الأشياء الجيدة على مسارنا دائمًا، وإلا في المقابل سيحركنا الشعور المرير بأننا حُرمنا من الأشياء التي نستحقها، ربما لم نستطع الحصول على ترقية أو جائزة أو سُرقت أفكارنا ومجهوداتنا. يسرق الاستحقاق منا الطاقة التي نحتاجها لزعزعة أنفسنا من مواضع الراحة النسبية إلى خوض تحديات منحنى تعلم جديد، وفي بعض الأحيان، عندما يؤدي النجاح إلى حل القيود المفروضة على الموارد، يجب أن نفرض بعض القيود الجديدة على أنفسنا لإحراز التقدم، فالسقوط عند ذروة النجاح هو أحد خسائر الحياة المهنية ومجال الأعمال التجارية؛ حارب الاستحقاق لتتجنبه.

5. عد إلى الخلف لتتقدم مرة أخرى:

إن نموذج منحنى S لتطور الحياة المهنية غير مستقيم؛ عليك نسيان ما تعتقده حول سلم المؤسسة الوظيفي. الوصول إلى الأعلى ليس الطريقة الوحيدة للنجاح، في بعض الأحيان سنضطر إلى اتخاذ مسارات جانبية أوالعودة إلى الوراء، وقد تصل إلى الانحدار لنجد أنفسنا عند نقطة النهاية لنبدأ موجة جديدة. فكِّر في النبلة أو المقلاع؛ إنها السحبة التي تولِّد طاقة عالية لإحداث قوة دفع إلى الأمام، ولكي نظل منخرطين في عملنا، نحتاج إلى تعلم أشياء جديدة ومواجهة مشكلات كبيرة وصعبة وإيجاد حل لها، ولمحاربة الاستحقاق، علينا الابتعاد عن الموجة التي نديرها على أتم وجه والرجوع خطوة إلى الوراء إلى دور يفتح لنا المجال لتطوير مهارات أخرى.

6. أعطِ الفشل حقه:

الفشل هو أعظم معلِّم، ولحسن الحظ لا يعني الفشل في تحقيق الحلم أنه نهاية المطاف، هناك العديد من الأحلام التي تنتظر أن نحققها والإسهامات التي تنتظر أن نقدمها. عند تحقق النجاح في مجالٍ ما، فإن عوامل الاضطراب المزعزع التي تؤدي إلى النجاح ستحمل ما تعلمته وتدفعك إلى تحقيق إنجاز أعظم في الموجة التالية، ويعجبني كثيرًا أن أعطي مثالًا بلاعب الجولف المحترف جوردان

سبيث Spieth Jordan،الذي وصل إلى الجولة النهائية في دورة الماسترز للجولف في عام 2016 واحتل الصدارة. لقد فاز بهذه الدورة في عام 2015 وكان أداؤه رائعًا طوال هذا العام، وكان الأقرب إلى تحقيق الفوز في العام الذي تلاه أيضًا، لكن سبيث ارتبك. وحين استعاد نجاحه من جديد، كان الأوان قد فات.

وبعد أيامٍ قليلة من الحدث، نشر مساعد لاعب الجولف مايكل غريلر Greller Michael منشورًا لا يُنسى على الفيسبوك قائلًا: «لقد واجهنا خسارة مؤلمة وسنواجه المزيد، لن نقف عند هذه النقطة ولا يجب عليكم أنتم أيضًا كذلك، سنعمل بجد أكثر وسنحارب بقوة وسنكون بحالٍ أفضل بسبب هذه الخسارة، سنستعيد نجاحنا من جديد كالمعتاد. لفت مدرب حكيم انتباهي مؤخرًا إلى أن النجاح يعكس جزءًا من شخصيتك لكن الفشل يعكس شخصيتك بأكملها». فلولا الفشل لما حققنا النجاح.

7. توجه دائمًا نحو اكتشاف المزيد:

عندما نقرر ركوب موجة جديدة لأول مرة، فإننا في الأغلب نجهل كيفية تطورها. المرونة هي ميزة أساسية لعوامل الاضطراب المزعزع التي تؤدي إلى النجاح، لم يتجهز أغلب المستكشفين المشاهير في العالم لمواجهة التحديات التي ستظهر في طريقهم، فقد كانت تتطلب مستويات فائقة من الارتجال والمرونة والمهارة. لقد تعلموا أثناء مسيرتهم، وكان أغلب ما تعلموه نتيجة للفشل. يتطلب الاضطراب الشخصي المزعزع الاستعداد نفسه للانطلاق نحو المجهول واكتشاف الموجة أثناء ركوبها، إلى جانب تطوير أنفسنا بما يتماشى مع الظروف المحيطة.

واجه التغيُّر قبل أن يجبرك على مواجهته

في بداية صيف عام 2017، قرأتُ هذا الخطاب في عمود النصائح الشهير الذي تنشره عدة صحف محلية «عزيزتي آبي»:

لقد أرهقتني الحياة، لقد حققت أكثر مما ظننت أنه في مقدوري (نظرًا لنشأتي)، وسافرت أكثر مما تمنيت، وسعيت دائمًا إلى أن أكون الزوج والأب الصالح والموظف المجتهد والمتطوع المخلص في عمله، والصديق والجار الداعم، لقد قمت بأمورٍ كثيرة طوال حياتي حتى وصلت إلى هذه اللحظة التي أشعر فيها بأني فقدت حماسي.

عندما بلغت عامي السادس والخمسين، شعرت بالتعب من العمل والسفر ومللتُ من هواياتي وسئمتُ من التعامل مع أغلب الناس بصفة عامة، إنني مستريح الآن وأضحك بسهولة، ولدي علاقات جيدة، لكن لم يعد هناك شيء يثير حماستي بعد الآن، وبكل صراحة، إذا طرق الموت بابي وقال: «احزم حقائبك، غدًا موعدك»، فلن أبالي وسأسأله: «عند أي ساعة؟».

لقد ذهبت إلى اثنين من الاختصاصيين النفسيين اللذين أخبراني أنني لا أحتاج علاجًا؛ إنني فقط أحتاج إلى العثور على «شرارة» جديدة. إذن، ما الذي يجب على المرء فعله في هذه الحالة؟ هل يجب عليَّ قضاء الأيام الواحد تلو الآخر منتظرًا الموت؟ هل أنا الشخص الوحيد الذي يشعر بذلك؟[8]

هو ليس بالشخص الوحيد الذي يشعر بذلك؛ يواجه الأشخاص خلال مراحل مختلفة من حياتهم تقلبات المنحنى S، وفي بعض الأحيان يفتر حماسهم وأحيانًا يختفي تمامًا. وفي النهاية، عند الشيخوخة و/ أو عند مواجهة مشكلة صحية، فإن الانحدار يعد جزءًا طبيعيًا في المنحنى S الذي يمثل حياتنا، ولكن هل يحدث هذا عند بلوغنا سن الست وخمسين عامًا؟ أتفق مع الاختصاصي النفسي على أهمية استدعاء «شرارة» جديدة. هذا الرجل الطيب وغيره الكثيرون ممن يجدون أنفسهم في منتصف العمر أو في أواخر حياتهم المهنية أو يحاولون الخروج من الموجة، نظرًا لاستنزاف موجات الأبوة المتقلبة لطاقتهم، يحتاجون إلى العثور على شرارة جديدة، أي موجة منحنى S جديدة يركبونها للحفاظ على نشاطهم ومرونتهم وقدرتهم على المشاركة وعلى حياة مليئة بالحيوية والقدرة على المساهمة لعشراتٍ من السنوات القادمة. هناك أسباب لظهور بعض المصطلحات مثل «أزمة منتصف العمر» و«متلازمة العش الفارغ». أجد أن هذه العثرات الشبيهة والمشتركة نسبيًا مثل مظاهر للوصول إلى أعلى كفاءة، أي أعلى نقطة في منحنى S، والتي تسفر عن الشعور بالملل؛ نظرًا لعدم وجود تحديات والإحساس بالاكتفاء.

إن إحداث اضطراب في حياتنا، قبل الوصول إلى هذه الحالة من الركود، عادةً ما يكون أسهل، لكن على أية حال نستطيع دائمًا، بقليلٍ من الجهد والتصورات، الخروج من الأزمات من خلال إحداث اضطراب مزعزع في حياتنا في أي مرحلة، سواء متقدمة أو متأخرة. تعجبني إحدى الحقائق التي قدمها معهد نيوزيلندا لإجراء الأبحاث المتعلقة بالأداء الرياضي (SPRINZ)[9] ، وهي أن راكبي الأمواج المتنافسين يقضون حوالي 8% من وقتهم في ركوب الأمواج و54% في التجديف و28% في الانتظار (والـ10% المتبقية في أنشطة متنوعة)، ونأمل أن يزداد معدل إحداث تغييرات تساعد على الانخراط في العمل خلال حياتنا المهنية، لكننا لا يمكننا الادعاء بأن المراحل الأقل إثارة من استراحة أو تجهيزات أو تحديد وضعنا أو تلك التي لا يمكن تخطيها من انتظار وتدهور ليست جزءًا لا يتجزأ من عملية تحديد الأمواج المناسبة تمامًا لنا في نهاية المطاف.

الخاتمة

لقد حصلت على شرف مقابلة (بيرني سوين) Swain Bernie، مؤسس وكالة المؤتمرات الأمريكية الشهيرة «دائرة متحدثي واشنطن» &Washington Speakers Bureau& التي قدمت رؤساء أمريكيين ورؤساء وزراء بريطانيين وشخصيات بارزة من مجال الأعمال والترفيه والرياضة وغيرهم. كما أنه مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا «ما الذي جعلني ما أنا عليه» &What Made Me Who I Am&[10]. لقد قال في حديثنا «ألا تريد اكتشاف ما الذي جعلك ما أنت عليه في وقتٍ مبكر في حياتك؟

ألا تريد أن تعرف من أنت الآن؟ انظر في أمور حياتك مبكرًا وأنشئ حياة جيدة بدلًا من التساؤل لاحقًا والنظر فيما قضيته في حياتك بالفعل»[11]. إنني أدعو إلى اتباع هذا النهج في تصور حياتنا وتحديد وضعنا بطريقة استراتيجية وواعية من خلال الاضطراب الشخصي المزعزع لركوب أمواج منحنى S جديدة تحملنا إلى مناطق الخبرات التي نريد اكتسابها في حياتنا المهنية أو الشخصية. يمثل منحنى S الخاص بحياتنا، عند فحصه من الداخل والخارج، أمواجًا داخل أمواج داخل أمواج. داخل الموجة.

أسئلة تأملية

1. ارسم منحنى S لحياتك، ما الذي يظهر عند النقطتين العليا والسفلى؟

2. هل لاحظت أي تداخل بين النقطتين العليا والسفلى في هذا المنحنى سواء على المستوى المهني أو الشخصي؟ كيف ترى تأثير كل مستوى على الآخر؟

3. هل يمكن تغيير دورة موجة منحنى S في حياتنا الشخصية؟ ما العوامل التي تُيسر القيام بهذا الأمر أو تُصعبه؟

الفصل الخامس
أن تكون قائدًا جيدًا

«باتريك لينسيوني»

(باتريك لينسيوني) هو مؤسس شركة تابل جروب ومؤلف إحدى عشر كتابًا بِيع منها أكثر من خمس ملايين نسخة وتُرجمت إلى أكثر من ثلاثين لغة. أطلقت عليه جريدة وول ستريت جورنال «أحد أكثر المتحدثين شعبية في أمريكا»، وقد خاطب ملايين الشخصيات في مؤتمرات وأحداث حول العالم طوال الخمسة عشر عامًا الماضية. كتب باتريك وشارك في العديد من المنشورات بمجلة مؤسسة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business Review, Inc. وفورتشن وفاست كومباني وصحيفة يو إس إيه توداي وجريدة وول ستريت جورنال ومجلة بيزنس ويك.

أثناء عمله مديرًا تنفيذيًا، قضى باتريك وقته في تأليف كتب ومقالات متعلِّقة بالقيادة وقدرة المؤسسة والتحدث إلى الجماهير المهتمة بمثل هذه الموضوعات وإسداء نصائح إلى المديرين التنفيذيين وفرقهم.

عمل باتريك في شركة «باين آند كومباني» ومؤسسة «أوراكل» و«سايبيز» قبل أن يؤسس تابل جروب. يعيش باتريك في منطقة خليج سان فرانسيسكو مع زوجته وأربعة أولاد.

ربما يكون أفضل درس تعلمته بشأن القيادة أثناء حياتي المهنية، هو ذلك الذي لم أدركه إلا مؤخرًا.

كان يجب عليَّ أن أتعلمه في سن المراهقة عندما كنت على متن طائرة لأول مرة وسمعت المضيفين يكررونها مرة تلو الأخرى: «في حالة انخفاض الضغط، ضع قناع الأكسجين قبل أن تساعد الركاب الآخرين على وضعه». الدرس الذي تعلمته بشكلٍ أساسي هو أنني لا أستطيع أن أصبح قائدًا جيدًا قبل أن أصبح شخصًا جيدًا، وأن لا ينبغي أن أؤجل تطوير نفسي من أجل مساعدة الآخرين. أعلم أن الأمر في غاية الوضوح، لكنه يستحق بعض التفسيرات.

في بداية حياتي المهنية، أردت أن أكون قائدًا جيدًا، فكان ذلك بمثابة أولوية مهمة بالنسبة لي، وذلك يبدو أمرًا جيدًا، لكنني أردت أيضًا أن أكون مشهورًا بكوني قائدًا ومديرًا جيدًا وهنا كانت المشكلة.

لقد كنت أخطط لطريقة عنايتي بالموظفين وقمت بأمورٍ جيدة من أجلهم، كما أنني وجهت اهتمامي نحوهم ونحو عائلاتهم وحياتهم المهنية، فقد كنت أضحي من أجلهم كثيرًا وأضع احتياجاتهم قبل احتياجاتي، ثم قدمت لهم التأييد والتشجيع اللازم ليصلوا إلى مستوى لم يكن يحلموا بالوصول إليه، كما أنني أكرمتهم.

لكن بالنسبة لي فقد قست مدى نجاحي وأهليتي كقائد وفقًا لما يظنه الناس بي، كوني قائدًا جيدًا لا يتعلق حقًا بما يعتقدونه، بل بما أعتقده حول هويتي وتقديري لذاتي، رغم أني لم أعترف بذلك أو أدركه في ذلك الوقت.

قد يتهمني البعض بأنني صارم للغاية في تحليلي لذاتي وقد يتساءلون «ما الضرر في ذلك ما دام موظفوك يحصلون على ما يحتاجونه؟». أزعم بأن الضرر كان خفيًا لكنه خطير؛ فقد كان يؤثر على راحة بالي، وكذلك على استمرارية استفادة الموظفين مما أقدمه لهم.

عندما جرت الأمور على ما يرام، شعرت برضا وراحة، لكن هذا الشعور لم يدم طويلًا، لقد كنت دائم التفكير فيما أحتاج إنجازه وكيف يمكنني الاستمرار في إثبات براعتي كقائد محترف، وفي نهاية كل يوم، كنت أشعر ببعض الفراغ بداخلي.

وعندما ساءت الأمور، وجدت نفسي محبطًا للغاية. لماذا؟ هل لأن الموظفين تأثروا بفشل أمرٍ ما؟ بقدر ما أردت اعتقاد ذلك، إلا أنني عندما نظرت في الأمر عرفت أن هذا يرجع إلى إدارتي للأمور بشكلٍ خطأ. لقد كانت هويتي معرَّضة للخطر.

وكان هذا لأني تقدّمت في السن وبدأت في استيعاب المعنى الحقيقي للتصاغر، والذي تعلمت كيفية تحسينه فيما بعد، ولولا أنني فصلت بين هويتي كمحترف وبين هويتي كشخص، لم أكن لأستطيع أن أكون قائدًا جيدًا؛ لذا بدأت في تقوية إيماني بالله، ثم الإيمان بأدواري كزوج وأب وابن وصديق. هذا لا يعني أنني كنت غير مبالٍ بهذه الأمور في الماضي. في الواقع، لقد كنت منخرطًا تمامًا في حياتي الأسرية، وكانت بمثابة هويتي التي كنت أخوض صراعًا معها وكنت بحاجة لتحقيقها على نحوٍ صحيح.

كنت أودُّ قول إنَّ هذا الأمر حدث في أوائل الثلاثينيات من عمري، وأنني كنت أعيش بهذه الطريقة طوال العشرين عامًا الماضية، لكن الأمر حدث في منتصف الأربعينيات عندما أدركت هذه الحقائق بالغة الأهمية، يمكنني أن أصرّح لكم بأن الأشخاص الذين عملوا معي قبل إدراك هذه الحقائق وبعدها، شعروا بتغييرٍ كبيرٍ في شخصيتي، أنا لست مثاليًا الآن، وما زلت أتعلم بعض الدروس، لكنني بالطبع أصبحت أقل توترًا وأقل استنزافًا لطاقتي في العمل وأكثر تعمقًا في التفكير وأكثر دراسةً للأمور، وأكثر نجاحًا كموجه واستراتيجي ومدير.

إنَّ رسالتي لمن يقرأ هذا الكتاب هي أن يصبح قائدًا جيدًا بطريقة بسيطة للغاية: «أعطِ لحياتك الشخصية حقَّها في المقام الأول»، ورتب أولوياتك واعلم أنه ليست الوظيفة أو القيادة هي التي تحدد شخصيتك واسأل نفسك إذا كان من الأفضل أن تضع هذا الكتاب جانبًا لتستثمر هذا الوقت في إيمانك أو زواجك أو أولادك. إذا قمت بهذه الأمور، ستعود أكثر قدرةً على فهم مبادئ القيادة وتنفيذها لأسبابٍ وجيهة، وبفرص أكبر لنجاح طويل الأمد.

أسئلة تأملية

1. ما صفات القائد الجيد في رأيك؟

2. كيف تُقيم نفسك كقائد؟ ما مدى اعتمادك على آراء الآخرين أثناء قيامك بهذا الأمر؟

3. ما مدى ارتباط شعورك الشخصي بالهوية برؤيتك لنفسك كقائد؟ ما الأدوار الأخرى التي تؤديها وتمنحك شعورًا بالهوية؟ ما مدى صعوبة فصل هويتك عن تلك الأدوار؟

الفصل السادس
زِد من تأثيرك كقائد

«تافو جودفريدسين»

(تافو جودفريدسين) هو مدرب تنفيذي ومتحدث ويعمل حاليًا مستشارًا لمؤسسة «المائة مدرب لـ (مارشال جولدسميث)» Marshall Goldsmith 100 Coaches.

قضى تافو أكثر من 20 عامًا في مجال تطوير القيادة كقائد أعمال ناجح ومزاول للمهنة سافر إلى جميع أنحاء العالم وأجرى مقابلات وتعاون مع مئات المديرين التنفيذيين المشهورين والمؤلفين في مجال الأعمال من أصحاب الكتب الأكثر مبيعًا وأعضاء هيئة التدريس بأفضل كليات الأعمال. كان تافو مواكبًا للتطور بالعمل المستمر مع مديرين تنفيذيين أثناء مواكبتهم لبيئة الأعمال المتغيرة، بالإضافة إلى خبرته الواسعة ومعرفته المتعمقة في مجال تطوير القيادة، وكرجل عملي، تتركز منهجية تافو على أفعال القيادة الأكثر ابتكارًا واختصارًا للوقت، والتي تُحدث أكبر قدر من التأثير.

تافو هو صاحب حملة «فايف @5:00» &Five@5:00&& وشارك في إنشاء «أداة تعلم القيادة» Channel Development &&Leadership. بدأ تافو حياته المهنية في مؤسسة «لينكج» &Linkage Inc.&، ولعب أدوارًا رئيسية مختلفة بإدارة كلٍّ من وحدات الأعمال والوظائف. فيما بعد، ساهم تافو في إنشاء «تارجتد ليرنينج» Learning& &Targeted، وهي شركة خاصة بِيعت لصالح مؤسسة «سكيل سوفت» &Skillsoft&. يعد تافو مؤسس ورئيس «مجموعة المديرين التنفيذيين الاستشارية» &CEO Advisory Group&، وهي مجموعة بأسهم خاصة فقط، وكذلك هو مدرب تنفيذي معتمد خبير، إلى جانب حصوله على ماجستير في إدارة الأعمال من كلية بابسون.

قال بنجامين فرانكلين «توجد ثلاثة أمور تتطلّب بذل مجهود كبير: الحديد والماس وأن تعرف ذاتك»

ما تعلمته خلال عملي مع مئات المديرين التنفيذيين هو أن نجاحك كقائد لا يستند إلى نواياك، بالطبع يريد أغلب القادة الأفضل لتابعيهم ومؤسساتهم. إنما يستند الأمر إلى مدى تأثيرك. عندما يكون هناك عدم توافق بين نواياك وأفعالك، يمكن أن تُحدث خلل في قدراتك كقائد. هذا هو أكبر تحدّي أراه يواجه القائد اليوم: نقص في وعي القادة بالفجوة الموجودة بين الطريقة التي يريد القيادة بها والطريقة التي يقود بها بالفعل.

دعوني أوضح هذا التحدي الغريب الذي يواجه القائد. المثال أدناه يتناول أحد القادة الذين قمت بتدريبهم من أحد أهم مئة شركة في أمريكا.

لن أنسى قط فترة تدريب آدم. لقد كان قائدًا كبيرًا ناجحًا نجاحًا مبهرًا ويعمل لحساب مؤسسة عالمية كبيرة في مجال الصناعة نظر إليها القادة الكبار على كونها مؤسسة ناجحة للغاية. كان آدم يدير أعمال سريعة النمو وأحضرني الفريق التنفيذي الخاص به لمساعدته على زيادة أرباح العمل بشكلٍ سريع. وإلى جانب ذلك، أرادوني أن أُزيد من تقدمه فيما يتعلق بمستوى التنفيذ والعمل وأن أعمل معه على إيجاد طريقة لتجنب الاحتراق النفسي المهني. لقد شعروا بأن المؤسسة ستسقط إذا لم يغير آدم منهجيته. لقد كان يندفع إلى الأمام بقوة وسرعة كبيرة ولم يستطع اتباعه اللحاق به.

وعندما بدأت التعرف على آدم، اكتشفت أنه لا يعرف معنى للتوقف. لقد كان من نوع القادة المعتاد الذين يسعون دائمًا إلى تحقيق النتائج. كما أنه كان مفعم بالحيوية وعلى درجة عالية من الكفاءة ومتفانٍ في عمله. وفي المراحل الأولى من دورة التدريب، طرحت عليه سؤال (سأعود من أجل مناقشته في وقتٍ لاحق): «ما الذي تريد أن يشعر به الناس نتيجة لطريقة قيادتك؟». ظننت أنه سيتأنى في الإجابة لبضع لحظات، لكنه أجابني بدون تردد وبنبرة مليئة بالثقة بكلمتين «بالشغف والحماس». ومنذ ذلك الوقت، عرفت أن آدم أمامه طريق طويل من النجاح؛ لأنني أجريت مقابلات بالفعل مع المرؤوسين المباشرين والمدير وأعضاء فريق كبار الموظفين والزملاء المقربين. قال لي أحد المرؤوسين المباشرين «هو يرى نفسه بمنظوره الخاص، والحقيقة غير ذلك. فلا ينظر إليه الآخرون على كونه الشخص الذي يعتقد أنه هو»..

في الحقيقة، شعر الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته بعكس الشعور الذي أراد آدم أن يشعر به الآخرون: لقد شعروا «بالإرهاق» و«عدم التقدير» و«الاستغلال». ومن المؤسف أن يقول لي أحد المرؤوسين المباشرين «لقد سلبني هذاعدة سنوات من حياتي».

إنني لا أعرف الكثير عنك، لكني لم أقابل قائدًا يريد أن يكون له هذا النوع من التأثير على أتباعه.

إن ممارسات القيادة التي وضعها آدم لم تتوافق مع أهدافه لإدارة أعمال سريعة النمو. فقط تخيل التأثير الذي قد يحدثه آدم في المؤسسة وفي أداء فريقه إذا كانت طريقة قيادته تحاكي فكره ونواياه، لقد حقق نجاحًا كبيرًا بالفعل، على الرغم من الفجوة الموجودة بين الطريقة التي يريد القيادة بها والطريقة التي يقود بها بالفعل.

في رأيك، ما هي الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تجعلنا، خاصةً القادة الكبار، نبتعد عن نوايانا؟

هناك بعض الأسباب الرئيسية القليلة: أحدهم (ويمثل حقيقة آدم) هو أننا لا نخلق مساحة آمنة للأشخاص المحيطين بنا ليقدموا لنا ملحوظاتهم حول أدائنا كقادة.

والسبب الثاني الذي سأستشهد به هو قول صديقي الدكتور بيتر فودا[12] «نحن نحكم على أنفسنا حسب نوايانا وعلى الآخرين حسب أفعالهم». كما ترون، فنحن لدينا معايير عالية نحكم من خلالها على من حولنا، لكننا لا نُلزم أنفسنا بهذه المعايير العالية. في الوقت نفسه، نظرًا لكونك قائدًا، فإن الآخرين

يحكمون عليك حسب سلوكياتك، مراقبين تحركاتك. إنهم سيراقبونك لمعرفة ما إذا كنت تلتزم بالمعايير نفسها التي تُلزم الآخرين بالتحلّي بها. إن الأمر لا يتعلق بما تقوله أو كيف تقوله بطريقة تؤثر على الناس فقط، بل يتعلق أيضًا بلغتك الجسدية وبأفعالك. تسير العديد من الأمور في المؤسسة بناءً على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليك.

يمكننا إرجاع السبب الثالث إلى سلطتنا في المؤسسة. أثبتت الدراسات أنه كلما اتسعت سلطتك، أي المسؤوليات التي تندرج تحت سلطتك، زادت احتمالية عدم رؤيتك لأوجه القصور في دورك كقائد. في الواقع، أوضحت الدراسات أن احتمالية مقاطعة أصحاب السلطات في المؤسسات لزملائهم في العمل أثناء الحديث ورفع صوتهم تزيد ثلاث مرات عن الآخرين. لقد رأى معظمنا أمثلة لهذا النوع من السلوك في القادة الكبار، وأوضح مثال على تأثير السلطة على الفرد يظهر عندما ينظر صاحب أكبر منصب داخل الاجتماع إلى هاتفه، ويتفحّص رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية بينما يتحدث الآخرون، وعلى النقيض، سيتعجب الشخص نفسه كثيرًا إذا قام أحدهم بالأمر نفسه بينما هو يتحدث، لكن لا يرى عيبًا في قيامه هو بذلك، ولتجنب ذلك، يجب على القادة تعلم كيفية التعديل من أسلوب التفكير هذا، وإليكم نصيحة سريعة حول كيفية الحد من تأثير السلطة، وهي أن تتخيلوا، عندما تكونون في اجتماع مع فريقكم أو مع آخرين، بأنكم متساوون مع جميع من في الغرفة وأنكم أقران أو زملاء. وبطريقة أخرى، فكروا وتصرفوا كأنكم سواسية.

والسبب الرابع وراء عدم اتفاق نوايانا مع تأثيرنا هو تصورنا لأنفسنا. قد يكون التصور الذاتي مجرد تصور وليس حقيقة. أثبتت الدراسات أن العديد منا، خاصةً أصحاب الثقافات الغربية، يعتقدون أننا نستطيع القيام بالأمور على نحوٍ أفضل مما نحن عليه بالفعل، ولهذا يُقيّم 88% من سائقي الولايات المتحدة و77% من سائقي السويد قدرتهم على القيادة بأمان بنسبة تفوق 50%، ومما يثير إعجابي، هو أن 95% من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كبرى بالولايات المتحدة يُقيِّمون قدرتهم على التدريس بنسبة تتخطى المعدل المتوسط، و68% اعتبروا أن قدرتهم على التدريس تفوق الـ75%.

قدمت (تاشا وريش) Tasha Eurich، التي تعمل اختصاصية في علم النفس التنظيمي الذي يدرس الأداء المؤسسي، دراسة استغرقت ثلاث سنوات حول الوعي بالذات ووجدت أن 95% من الناس يعتقدون أنهم مدركون لذواتهم، لكن في الواقع من 10% إلى 15% هم من لديهم حقًّا وعي بالذات. لقد حددّت سبع فئات مختلفة من المعرفة الذاتية التي يجب أن نطورها إذا أردنا زيادة وعينا بالذات، بما في ذلك: القيم والعواطف والطموحات والتأقلم (مع موقف/وضع سيفيدنا كثيرًا) والشخصية ونقاط القوة ونقاط الضعف وتأثيرنا على من حولنا. يجب أن يدرك القادة جميع تلك العناصر بشكلٍ متعمق فيما يتعلق بتصورهم لذواتهم وخاصةً تلك المتعلقة بتأثيرهم على الآخرين.

دعونا نعود إلى السؤال حول الشعور الذي طرحته على آدم. هل حقًا يحظى تأثير القائد على شعور الآخرين بهذه الأهمية؟ يؤمن إيروين بي فيدرمان Irwin Federman بصحة ذلك، وهو رأسمالي مغامر ورئيس سابق لشركة مونوليثيك ميموريز &Monolithic Memories&، وكما قال لـ (جيمس إم كوزس) Jim Kouzes، مؤلف كتاب «تحدي القيادة» &Leadership Challenge&[13]، «تقول الحكمة السائدة إن الإدارة ليست للشهرة.... وعلى أية حال، إنني أزعم بأنه عندما تعم المساواة، سنعمل بجد أكبر وبكفاءة أعلى من أجل الأشخاص الذين نحبهم، وسنحبهم لما جعلونا نشعر به»[14].

فكر في مديريك في الماضي فحسب: ما مدى المجهود الذي بذلته لأكثر مدير أعجبت به تقديرًا له؟ ولأقل مدير أعجبت به؟ تطلق إحدى رائدات القيادة الناجحة ليز وايزمان Wiseman Liz على هذين النوعين من الرؤساء مُضاعِفون ومُضعِفون (على التوالي)، ووفقًا لما توصَّلت إليه في دراستها، فإن نسبة إنتاجية المرؤوسين تحت قيادة هؤلاء القادة المُضعفين تصل إلى 48%، في حين تصل إنتاجية من يترأسهم قائد مضاعف إلى 95%. أي إن الفرق يقارب 50%! ماذا كانت نسبة إنتاجية من يترأسهم آدم في اعتقادك؟ فقط تخيل أنه ساعد على زيادة إنتاجية أتباعه بحوالي 10% أو 20% وما يمكن تحقيقه في هذه الحالة، فهذا ما حدث بالفعل.

لم يسقط آدم وكان قادرًا على النهوض بالأعمال وتجنّب الاحتراق النفسي المهني. كانت نقطة التحول إلى النجاح هي خطوته الفعالة والجريئة التي تتمثل في طلب تعليقات فريقه ومديره وزملائه والتصرف بناءً عليها. لم يكن من السهل عليه تقبُّل التعليقات. في الواقع، كان الأمر قاسيًا لدرجة أنه أخذ يتأمله مغادرًا المبنى بسبب صدمته الشديدة بشأن الفجوة الموجودة بين نظرته لنفسه ونظرة الآخرين إليه. لقد أدرك في النهاية كيف كان يعامل الآخرين بشكلٍ سيئ. كما أنه أدرك حاجته إلى تمكين أعضاء فريقه والتعرف عليهم بطريقة مختلفة تمامًا إذا أراد استكمال تطوير الأعمال بنجاح. في نهاية الأمر، حصل آدم على الترقية التي تمناها، وحقق القسم الذي يترأسه مبيعات عالية في ذلك العام، بدأ أتباعه بالشعور بالفرق تدريجيًا، كما أنهم بدأوا يؤمنون بالتغييرات التي يحدثها ويثقون بها، لقد شعروا بالتقدير وبدأوا يبذلون مجهودًا أكبر في عملهم. لم تبد التغييرات التي أحدثها آدم سطحية أو زائفة في نظرهم، بل العكس تمامًا. لقد رأوا جوهر آدم.

الخطوات الإجرائية

ما أريد أن تحقّقه، كما أردت من آدم، هو أن تُنشئ جسرًا يساعدك على الوصول إلى أعمق تطلعاتك القيادية؛ لذا، دعوني أنتقل الآن إلى كيفية الزيادة من تأثيرك كقائد، وسأقدم إليك أسلوبين في غاية البساطة يمكنك اتباعهما خلال الثلاثين يومًا القادمين؛ أول أسلوب والأكثر أهمية هو إجراء ستنفّذه أنت بنفسك لتقييم حجم الفجوة (إذا وجدت) بين نواياك وأفعالك. ويهدف في النهاية إلى إحداث توافق بين النوايا والأفعال.

بينما الإجراء الثاني هو تدريب رائع ستقوم به مع فريقك لمعرفة ما إذا كان الجميع متفقين على الهدف الأسمى للمؤسسة والأولويات القصوى ومقاييس النجاح، سيساعدك هذا التدريب في الحصول على ملحوظات حول ما إذا نجحت في الوصول إلى ما تعتقد أنك وصلت إليه. إن الفرق غير المتعاونة قد تصل إلى مستوى مدمّر من التثبيط والخلافات والمجهود الضائع. الهدف هنا هو فهم ما إذا كان فريقك متوافقًا أم لا والتأكد من إحداث التوافق في حالة عدم وجوده، حيث يؤمن العديد من القادة بأنهم وصلوا إلى أهدافهم وحققوا أولوياتهم على نحوٍ أمثل، وبالتالي فإنهم يزعمون أن جميع الأفراد يعملون بموجب هذه الافتراضات وليس هناك أي التباس، ونادرًا ما يكون الحال كذلك بحسب خبرتي.

وكما ستكتشف لاحقًا، فإن الإجراءين المبينين أدناه سيستغرقان وقتًا قليلًا نسبيًا، كما أنهما قابلان للتعديل، ويتصلان بنقطتين حيويتين فيما يتعلق بنجاح القيادة: التطوير المستمر وتوضيح الأهداف، وفيما يتعلق بالجزء القابل للتعديل، فإن الأفعال التي تقوم بها سيكون لها تأثير مضاعف؛ نظرًا لأنك ستقلد السلوك الذي تتوقع أن يتبناه أعضاء فريقك مع فرقهم وستسمح بزيادة ممارسات القيادة عالية التأثير التي تستخدمها داخل المؤسسة.

الإجراء الأول

عليك تقييم وضعك الحالي من أجل التطوير و/أو التكيف. أنت بحاجة إلى بيانات، وسأعلمك كيف تحصل عليها من خلال تقييمك الشخصي الذي يمكنه أن يكشف عن مدى توافق نواياك مع أفعالك.

1. أرسل بريدًا إلكترونيًا تخبر فيه مرؤوسيك المباشرين وبعض من زملائك ومديرك أنك ستطلب منهم تقييمك كقائد وعرض اقتراحات فيما يتعلق بما يمكنك القيام به للمضي قدمًا في عملية التطوير.

2. تواصل مباشرةً مع من طلبت منهم ملحوظاتهم، واتبع مما تعلمته من أفضل مدير تنفيذي في العالم (مارشال جولدسميث):

اجعلهم يشعرون بالراحة حيال تقديم هذه الاقتراحات النزيهة والواقعية إليك.

فقط قل «شكرًا لكم» ردًا على اقتراحاتهم، ولا تحاول تقييم أيٍ من أفكارهم أو التعليق عليها.

إذا حددّتم بالفعل مجالين ستصبون تركيزكم عليهما، اسألهم عن أفكارهم لتطوير هذين المجالين. شجعّهم على تقديم اقتراحات قابلة للملاحظة والتطبيق.

تواصل معهم في الفترة ما بين أربعة إلى ستة أسابيع لتجعلهم يطّلعون على ما طورته في هاتين النقطتين. اطلب منهم تقديم أفكار بشكلٍ مستمر.

عند هذه النقطة، ومثل ما يفعله الكثيرون، قد تشعر بأنك متردد إلى حدٍ كبير. قد يكون تدريبًا غريبًا وغير مريح لجميع المشاركين فيه. فقد يكون من الصعب طلب الملحوظات وتقديمها، لكن الفوائد ستكون متعددة ولها تأثير كبير.

الإجراء الثاني

أحد أهم أدوار القائد هو التأكد من أن الجميع متفقين على أهدافه وأولوياته الأساسية. عندما يكون الفريق غير متفق، فقد يتسبب الأمر في مضيعة كبيرة للمجهود والكثير من الخلافات. سأعلمكم تدريبًا بسيطًا أدعوه «اختبار نسبة الوضوح بين أعضاء الفريق».

اطلب من أعضاء فريقك، سواء في اجتماع وجهًا لوجه (مستخدمين بطاقات الملحوظات) أو عبر الإنترنت (باستخدام البريد الإلكتروني)، كتابة إجابات للأسئلة أدناه دون الكشف عن هوياتهم:

1. ما أهم أهدافنا (في هذا العام)؟

2. ما أهم ثلاث أولويات لدينا في اعتقادك؟

3. ما أهم اثنين أو ثلاثة مقاييس يجب استخدامها لقياس مدى تقدمنا/نجاحنا؟

وبمجرد انتهائهم من الأمر، أعطِ بطاقات الملحوظات إلى متطوع يمكنه أن يقرأ بصوتٍ مسموع الإجابات أمام المجموعة، وإذا تم ذلك عبر الإنترنت، فيمكن للمتطوع أن يرسل بريدًا إلكترونيًا بجميع الإجابات. اسأل الفريق (ونفسك) التالي:

1. ما ردّ فعلك تجاه ما سمعته من بقية أعضاء فريقك؟ هل أدهشك شيءٌ مما سمعته؟

2. هل لدينا الأهداف والأولويات نفسها؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما التدابير التي ينبغي اتخاذها؟

3. هل يوجد شيء لا نضعه في الحسبان ويجب علينا مراعاته؟

الملخص

يُمثّل الإجراءان الموضّحان بالأعلى جزءًا من البرنامج الأكثر شمولًا الذي أتبعه في تطوير القيادة، ورغم بساطتهما، إلا أنهما بمثابة نقطة انطلاق في غاية الأهمية نحو استهداف اثنين من أصعب التحديات التي تواجه القادة: التحدي الأول هو تشجيع التطوير المستمر ومحاكاته، والثاني هو توضيح الأهداف والأولويات ومقاييس النجاح. سيزيد استهداف هذين التحديين من التوعية اللازمة وسيبدأ في سد الفجوة بين نواياك القيادية وتأثيرك الفعلي.

وكالمعتاد، بعد أن يقوم القائد بهذين التدريبين، سيكون على دراية واسعة تمكنه من إجراء التغييرات الحيوية اللازمة لتحقيق المزيد من التأثير والنجاح: سواء من أجل فريقه كقائد أو من أجل مؤسسته

بصفة عامة. لن تكون هذه التغييرات سهلة دائمًا، فلن يطلب بعض القادة سوى تحسين طريقة التواصل من خلال تزويد الفريق بالتحديثات بشكلٍ أكثر انتظامًا، وقد يطلب البعض الآخر إحداث تغييرٍ أكثر صعوبةً في السلوك أو طريقة التفكير، مثل التحكم في الغضب، وقد تساعدهم الحقيقة على الوصول إلى نتائج جيّدة كما حدث مع تلك القائدة عندما علمت بأن اثنين فقط من ضمن عشرة مرؤوسين مباشرين يتفقان معها حول الأهداف الأساسية وأهم الأولويات أثناء تدريب «اختبار نسبة الوضوح بين أعضاء الفريق». إن الحقيقة جعلتها تتكيف سريعًا مع الأمر وتبدأ في توجيه كل عضو من أعضاء الفريق في الاتجاه الصحيح. مهما كانت نتيجة التدريب المذكور أعلاه، فإنك ستحاكي أساليب التطوير مع فريقك وتزيد من تأثيرك كقائد.

أسئلة تأملية

1. ما أكثر تحديات القيادة الملحة التي تواجهها؟ هل تشاركها مع قادة آخرين؟ أو مع فريقك؟

2. ما مدى شعورك بالراحة عند التواصل مع فريقك طالبًا منهم ملحوظات حول طريقة قيادتك؟ ما الذي ستفعله بتلك الملحوظات؟

3. كيف تضع الأهداف وتوضحها مع الفرق التي تقودها؟ ما المقاييس التي تستخدمها لتحديد ما توصلت إليه في مسارك لتحقيق الأهداف؟ وبناءً على ذلك، هل تفكر في إعادة النظر فيها أو إعادة تقييمها؟ كيف يمكنك تحديد ما إذا حان وقت التخلي عن بعض الأهداف ووضع أهداف أخرى أم لا؟

4. كيف يمكنك تقييم مدى التوافق بين نواياك وأفعالك بكل صدق؟ هل يختلف التوافق بين حياتك الشخصية وحياتك المهنية؟ لم قد يكون الأمر كذلك؟

الفصل السابع
بحثًا عن الهوس

«سوزان سكوت»

(سوزان سكوت) هي المؤسس والمدير التنفيذي لشركة «فيرس» &Fierce Inc.& ومؤلفة كتابي «محادثات شرسة: تحقيق النجاح في العمل والحياة - محادثة تلو الأخرى» &Fierce Conversations: Achieving Success at Work & in Life - One Conversation at a Time& و«القيادة الشرسة: بديل جريء لأسوء «أفضل» ممارسات الأعمال الحالية» &Fierce Leadership: A Bold Alternative to the Worst «Best» Practices of Business Today&.

عُرفت (سوزان سكوت) بنهجها الجريء والعملي في الوقت ذاته في التدريب التنفيذي وتطوير القيادة، وعلى مدار أكثر من عقدين تحدت الناس بأن يفصحوا عن أشياء يصعب قولها. أسست سوزان شركة «فيرس» في عام 2001 بعد ثلاثة عشر عامًا من إدارتها لمجمعات تفكير للمديرين التنفيذيين وإجراء محادثات استغرقت أكثر من عشرة آلاف ساعة مع مديرين تنفيذيين كبار وتوصلت لحقيقة واحدة: إذا لم تكن هناك محادثة واحدة تضمن لك تغيير مسار حياتك المهنية أو أعمالك أو زواجك أو حياتك، فلا يمكن إنكار العكس. تستمر سوزان في مشاركة خبرتها مع العملاء من خلال عروضها التقديمية الرئيسية وكتبها الأكثر مبيعًا وشركتها «فيرس».

منذ ثمانين عامًا، عندما كنت أقرأ رواية «ثم تشرق الشمس» لـ إرنست همينغوي وأسمع بجانبي صوت النيران ونبح الكلاب عند قدمي، أصبحت مهووسة بفكرةٍ معينة. كما أن معاني هذه الفكرة لامست سبب وجودي. وبعد بضعة شهور، دفعني هوسي بفكرة ثانية إلى تنفيذ الأولى وجعلني ما أنا عليه اليوم. سأوضح هاتين الفكرتين بعد قليل. أولًا، دعونا نتحدث عن الهوس. ستجعلكم القواميس تعتقدون بأن الهوس هو أمر يشبه الملاحقة:

«انشغال دائم ومزعج بفكرة أو شعور غير منطقي في كثير من الأحيان»

«انشغال قهري بفكرة أو بشعور أو إحساس غير مرغوب فيه وعادة ما تصحبه أعراض القلق»

يروقني هذا التعريف:

«شيء أو شخص تفكر فيه طوال الوقت».

هوسي لم يكن غير مرغوب فيه أو بلا دافع ولم يسبب لي أعراض القلق، بل منحني شعورًا بضرورة مشاركته مع الآخرين. وللقيام بذلك على نطاق واسع، تطلب الأمر أشخاصًا، إذا لم يكونوا مهووسين، فعلى الأقل تجذبهم الأفكار كما تجذبني؛ سواء كانوا مجموعة أم شركة. بالطبع كان يجب عليَّ اكتشاف ما إذا كان هناك من يرى نتائج أفكاري، سواء أفراد أو مؤسسات، ويريد ما أريد بالقدر الذي يجعله مستعدًا لتمويلها. لكن كان هوسي هو ما قدَّم السرعة العقلية والعاطفية اللازمة للقيام بالأمر؛ لأنني أعلم أن النجاح الذي تمنيته لن يمنحه لي مستثمر أو شريك، فهو شيء عليَّ إيجاده وتحقيقه بنفسي.

بدأت أغلب الشركات بفكرة، مثل أمازون وجوجل وفيسبوك وجوبرو وواتساب وهوم أدفيزور &HomeAdviser& وإير بي إن بي &Airbnb& وجو فاند مي &GoFundMe& وأوبر وميراكل موب Mop& &Miracle وستيتش فيكس Fix& &Stitch. كان جميع مؤسسي تلك الشركات لديهم رغبة ظنوا أن الآخرين يشاركونهم إياها، وكان هوسهم بمثابة الطاقة التي دفعتهم لإنشاء الشركة، وهو أمر ليس سهلًا على الإطلاق. يجب أن تكون مُولعًا بالفكرة، وأن يكون وراؤها دافع واضح وقوي. في الحقيقة، إن لم يكن هناك دافع وهوس بالفكرة، فقد تضيع وقتًا وأموالًا كثيرة بلا هدف وسينتهي بك الأمر محبطًا وربما مفلسًا وهذا يفسر سبب فشل العديد من الأفكار.

إن الفكرتين اللتين قادتاني إلى تأسيس مؤسسة «فيرس» كانتا مثل قطعتين من المشكال متغير الألوان، عندما تتغير ألوانهما تتغير نظرتي للعالم ولما أنا عليه، ومن ثم نظرتي لدوري في هذا العالم. لقد كانتا بمثابة الدوافع التي ظللت مهووسة بها.

الفكرة الأولى

في رواية «ثم تشرق الشمس»، سُئِلت إحدى الشخصيات «كيف أصبحت مفلسًا؟»، فأجاب «بطريقتين: تدريجيًا ثم فجأةً».. عندما قرأت هذا، كنت أُدير مجمعات تفكير لمديرين تنفيذيين منذ ثلاثة عشر عامًا، وكنت قد أجريت محادثات استغرقت أكثر من عشرة آلاف ساعة مع قادة أعمال من كافة أنحاء العالم. لقد أعدت النظر في أحداث مهمة في حياة عملائي، لقد سقطت قطعة داخل المشكال الموجود بداخلي.

تعتمد حياتنا المهنية وشركاتنا وعلاقاتنا وبالطبع نجاحنا وفشلنا في حياتنا، تدريجيًا ثم فجأةً، على محادثة تلو الأخرى.

وفيما يتعلق بالفشل، فإن الأسئلة أحيانًا تكون: كيف أمكننا النجاح بعد خسارة أهم عميل لدينا، أي ذلك الذي يساهم في أرباحنا بنسبة 20%؟ كيف فقدت الموظف الأكثر أهمية الذي وضعت من أجله خططًا قيمة؟ كيف فقدت ترابط الفريق؟ ما سبب دوران الموظفين والصراع حول المناصب والإشاعات والأقسام غير المتعاونة والموظفين غير المتفاعلين والتقارير والمشاريع القديمة

والخطط الاستراتيجية غير الناجحة والكثير من الحجج الواهية والأعذار حول سبب عدم القدرة على تغيير الأمور أو تحسينها؟

وعلى المستوى الشخصي: كيف انتهى زواج دام ثمانية عشر عامًا لم أكن مستعدًا لنهايته؟ كيف خسرت وظيفتي؟ كيف أصبحت في شركة أو دور أو علاقة أو حياة جديدة بالنسبة لي؟ كيف ضللت الطريق؟ كيف وصلت إلى هنا؟

عندما يتفكر أعضاء مجموعات المديرين التنفيذيين التي أُديرها في الطريق الذي قادهم إلى مكان أو نقطة صعبة أو مخيبة للآمال في وقتٍ ما، فإنهم يتذكرون، وغالبًا بأدق التفاصيل، المحادثات التي أدت إلى حدوث الأمر والتي أكدت على أنه سينتهي بهم المطاف تمامًا حيث وجدوا أنفسهم، لقد فقدوا هذا العميل أو ذلك الموظف أو ترابط الفريق أو زواجهم أو سعادتهم - محادثة فاشلة أو محادثة مفقودة تلو الأخرى.

على الجانب الإيجابي، كانت هناك لحظات نجاح عندما حصلت الشركة، في النهاية على هذا العميل المهم التي حاربت من أجله قدر استطاعتها، أو عندما عيَّنت موظفًا ذا قيمة عالية بنجاح، أو عندما اكتشفت قائدة ما أن فريقها يتفق معها بشكلٍ كبير، أو عندما حقق الفريق أهدافه، أو على المستوى الشخصي، عندما يحتفل الزوجان بمرور سنة أخرى سعيدة على زواجهما.

لقد تمكن هؤلاء المديرون التنفيذيون من الوصول إلى هذه المراكز العظيمة في حياتهم وتحقيق هذه الإنجازات المذهلة والمُضي في مسارات حياتهم المهنية المُرضية وبناء علاقات رائعة، تدريجيًا ثم فجأةً، من خلال إجراء محادثة ناجحة تلو الأخرى. لقد كانوا مُصرين على الحفاظ على تأثير محادثاتهم المستمرة مع الأشخاص الذين هم مصدر نجاحهم وسعادتهم.

تخيّل أنك تقف على لوحة لعبة ما؛ لعبة الحياة: حياتك. كيف وصلت إلى ذلك المربع الموجود في اللوحة وإلى جميع نتائجك الحالية التي تتجلى أمام عينيك ويعجبك بعضها ولا يعجبك البعض الآخر، سواء على المستوى الشخصي أو المهني؟ لقد وصلت إلى هنا بسبب محادثة تلو الأخرى، وإذا وضعت خطة لمستقبل مثالي، كيف ستنتقل من هذا المربع نحو تنفيذ هذه الخطة؟ بالطريقة نفسها التي أوصلتك إلى هذا المربع؛ محادثة تلو الأخرى.

الفكرة الثانية

بعد وقتٍ قصير من قراءتي للعمل الرائع الذي قدمه لنا همينغوي، سمعت ديفيد وايت David Whyte، المؤلف والشاعر الذي وُلد في مقاطعة يوركشاير، يتحدث في مؤتمر عن شاب متزوج حديثًا والذي عادةً ما يكون محبطًا أو منزعجًا قليلًا عندما تطلب منه زوجته الجميلة، التي تعهد لها بالولاء والتي يأمل أن يعيش معها ما تبقى من حياته، أن تتحدث معه مرة أخرى حول الموضوع نفسه الذي تحدثَا عنه الليلة الماضية والأسبوع الماضي. أي موضوع؟ جودة علاقتهما. لقد كان

يتساءل «لماذا نتحدث عن هذا الموضوع مرةً أخرى؟ اعتقدت أننا حسمنا الأمر، ألا يمكننا إجراء محادثة طويلة حول علاقتنا كي نوفر عناء الحديث عن الأمر لمدة عام أو عامين؟» على ما يبدو لا يمكن ذلك؛ لأنها بدأت الحديث عن الأمر مرةً أخرى.

ثم أضاف ديفيد قائلًا إن هذا الرجل إذا كان يولي الأمر اهتمامًا عند بلوغه 42 عامًا، لفهمه جيدًا، ثم تبسم. فقد كان يبلغ من العمر 42 عامًا ومتزوجًا. «هذه المحادثة المتكررة باستمرار التي أُجريها مع زوجتي هي ليست بخصوص العلاقة، بل هي العلاقة نفسها».

المحادثة هي العلاقة.

لقد التصقت هذه الجملة بذهني إلى درجة كبيرة، فقد كانت الفكرة بسيطة، بل وواضحة، لكن ما كان ينقصني هو صياغتها. محادثة = علاقة.

عندما جاءتني هذه الفكرة وسقطت في المشكال الموجود بداخلي، تبدلت ألوانه. لقد أنهيت زواجي الذي دام لفترة طويلة للتّو، وكان الحزن يغمرني، إنني شعرت أن ديفيد يوجه حديثه إليَّ فقط، وعرفت فيما بعد أن الأربعمائة شخص الذين كانوا بالغرفة شعروا بذلك أيضًا. لقد كانت لدينا رغبة عارمة في الانطلاق نحو ساحة وقوف السيارات والاتصال بالمنزل.

إذا كنت تعتقد بأن الأمر يتعلّق بالمحادثات، فعليك إدراك أن توقف المحادثات يعني قلة فرص بناء العلاقة، كما ستقل فرص الأفراد الذين تجمعهم علاقة أيضًا، حتى يأتي اليوم الذي نسمع فيه بعضنا عرضًا في منتصف الحديث، ونقلل كثيرًا من شأن أنفسنا ونضيق مساحة علاقتنا بدرجة كبيرة، وننخرط في محادثات عابرة تستغرق ثلاث دقائق على الأكثر خالية تمامًا من المعنى حتى تصبح مثل أصوات الخشخشة.

ومن وجهة نظري، فإن هذا أمرًا في غاية الأهمية. عملتنا الأكثر قيمة ليست المال أو الذكاء أو الجاذبية أو سرعتنا في اختراع أشياء جديدة أو قدرتنا على كتابة شفرات أو تحليل بيان الفرص والمشكلات، كما أن ما يسمى بالنَّسَب لا يجعلنا نصل إلى ما نأمله. عملتنا الأكثر قيمة هي العلاقة وما نملكه من عاطفة التي بدونها لا نملك شيئًا ولن نحقق شيئًا. إن علاقاتنا السطحية مثل تلك التي تتلخص في «كيف حالك؟ أنا بخير» لن تنجح. إن قوة علاقاتنا هي التي تحدد معنى حياتنا وقوة العلاقة تنشأ تدريجيًا، ثم فجأةً، من خلال محادثة تلو الأخرى. تساعد كل محادثة نُجريها وكل مكالمة هاتفية وكل بريد إلكتروني وكل رسالة نصية على تقوية العلاقة أو توقفها عند مستوى معين أو إنهائها، وبصيغة أخرى، نحن نبني علاقات تحفزنا أو تحبطنا من خلال محادثة واحدة تلو الأخرى. لقد أسستُ شركة «فيرس» نتيجة هوسي بهاتين الفكرتين، وأصبحت على دراية تامة بمدى قوة تأثير المحادثات على حياتنا. في هذا العالم المليء بعمليات التواصل اللا تزامنية؛ حيث نحني رؤوسنا للأسفل ناظرين في الشاشات ونحاول ألا نشتت أنفسنا بما حولنا، نبدو عندما نتحدث وكأننا

نمر مرور الكرام على الموضوع و/أو نحبس مشاعرنا وأفكارنا الحقيقية ونذكر أشياء ليس لها أهمية على الأخلاق، حتى عندما ندرك حقيقة ما لدينا من أحكام مسبقة، فإننا نستمر في العداء، وبناءً عليه، لا تنشأ قيم جديدة واليوم يشبه الأمس بدرجة كبيرة.

ومن المؤسف أن أقول إن أغلب الأشخاص يخلطون بين مفهوم الدردشة والمحادثة. إن الدردشة المعتادة لا تقدم لنا الكثير، وتنافر الأصوات في محاولة منا لنشر الآراء التي تخدم مصالحنا لا يساعدنا على التقدم، نريد أن نتصرف على طبيعتنا وأن ينصت إلينا الآخرون، فالنضج في إجراء المحادثات هو عملية توسيع نطاق وجهات النظر سعيًا وراء فهم وجهات نظر الآخرين وترك تلك التي لم تعد تساعدنا، وذلك حتى يمكننا إدراك الفرص التي لا يستطيع أن يغتنمها شخص ما بمفرده، فيما عدا القليل من العقول العظيمة مثل عالم الفيزياء الشهير ألبرت أينشتاين. وأنا لست أينشتاين، أنا بحاجة إلى مساهمتك، وإذا كانت لديك فكرة واضحة ومقنعة، فلن يصعب إقناعي، خاصةً إذا كنت مهووسًا بفكرتك.

إنني أهتم دائمًا بمعرفة ما إذا كان لدى الآخرين شيء في حياتهم يحبونه بجنون: شخص أو مكان أو منتج، أو نشاط مثل الطبخ والرسم والمشي لمسافات طويلة والسفر، أو فكرة. تكمن المشكلة في أنه عادة ما تُهدم أفكارنا ونفقد هوسنا بشيء بسبب تفكيرنا العقلاني، فنحن نفسح المجال للآخرين بأن يستفيدوا من أفكارنا عندما نفصح عنها ونناقشها معهم. لا تسمح بأن يحدث ذلك معك ولا تنصت إلى الأصوات المعارضة، فلقد نصحني أحد أقاربي الذي من المفترض أنه يكترث لأمري بألا أكتب إحدى كتبي؛ لأنه لن يوافق أحد على نشره، وقال أحد زملائي في العمل إنني لن أصبح أبدًا من كبار المديرين التنفيذيين؛ لأنني أريد ذلك بشدة. ذلك خطأ كبير.حقًا! إذا كنت مهووسًا بفكرة أو كان لديك شغف بشيءٍ ما كان يناديك طوال حياتك أو كنت تتعطّش إلى شيءٍ مختلف أو شيءٍ أكبر، فعليك أن تطيع غرائزك وتتخذ خطوة تجاه ما تريده، وإن لم تقم بذلك، فسيزداد عطشك تدريجيًّا في كل يوم.

من أين تبدأ؟ محادثة شرسة مع نفسك، إلى أين أذهب؟ لم سأذهب إلى هناك؟ من سيذهب معي؟ كيف سأصل إلى هناك؟

أسئلة تأملية

1. ما أكثر تصور أو فكرة راودت ذهنك بشكلٍ متكرر؟

2. هل هناك دافع مقنع يتصل بفكرتك؟

3. إذا ابتكر أحدهم عملًا تجاريًا يقوم على فكرتك أنت، فهل تعتقد أنه ستكون هناك حلقة مفقودة؟ هل هناك مجال لتقوية مثل هذا العمل أو تحسينه؟ أو مجال لتنفيذ فكرتك وتحسين الأمور على النحو الذي يناسبك؟

4. ما الذي تنتظره؟

القسم الثاني
العمل حياة

«أنت وأنا لن نتقاعد، أنت وأنا نودينا للعمل وسنعمل حتى نفارق الحياة». يشير هذا الاقتباس الذي جاء على لسان فرانسيس هيسلبين إلى فكرة تكريس الوقت لأهدافنا، وبالنسبة لمن يعمل منا، فإننا نتخذ نهجًا في الحياة يتلخص في السعى للوصول إلى وضع أفضل من وضعنا الحالي، أو مكان أفضل مما نحن فيه، فكما قالت فرانسيس، لقد نودينا للعمل.

وفي هذا الباب من الكتاب، يكتشف المساهمون نداءاتهم للعمل، وما تلك النداءات؟ وكيف سمعوها؟ وما معنى تلبية النداء؟ ونبدأ مع الرئيس الثاني عشر للبنك الدولي (جيم يونغ كيم) Jim Yong Kim الذي يصف رحلته في القيادة التي عادةً ما يذكر بها نفسه والآخرين، قائلًا «مهما كان مدى قدسية مهمتك في اعتقادك؛ فهذا لا يعني أنك محصّن من القيادة بطريقة سيئة». كما تحكي لنا رائدة الأعمال (مارغريت هيفرنان) Margaret Heffernan أصعب قرار اتخذته كمدير تنفيذي، وهو أن تطلب من المدير المالي إغلاق شركتهما بدلًا من أن تتعرّض إلى المعاناة وينتهي بها الأمر إلى «الموت تمزيقًا» أثناء فشل فقاعة الإنترنت والركود الاقتصادي لعام 2008-2009. إنها توضح أهمية الإخلاص والنزاهة للقادة من خلال وصفها للنتائج الإيجابية المذهلة التابعة لقرارها، وكذلك يقدم لنا (إريك شورينبرغ) Eric Schurenberg دروسًا تاريخية حول القيادة من رئيس الولايات المتحدة الأسبق جورج واشنطن ؛ نظرًا لأنه قاد القوات في المعركة من أجل استقلال أمريكا خلال حرب الاستقلال الأمريكية. سيوضح لنا طرقًا يمكن من خلال محاكاتها أن يشجع القادة المعاصرون بها الآخرين ويلهمونهم، ويتناول مارك تومبسون Mark C. Thompson بعض الدروس المهمة التي تعلمها حول القيادة من هذين الرجلين الملهمين، وبالأخص حول أهمية أن تكون لديك مهمة وأن تتعلم من الفشل، وأن تعترف بأنك لا تملك جميع الإجابات وألا تستسلم للمغريات وأن تتخلّى عن فكرة الكمال، وتوضحّ لنا (ستيفاني باس مارشال) Stephanie Pace Marshall بعض الدروس التي تعلمتها من السكان الأصليين (لبيتجانتجاتجارا) في أستراليا لتوضيح الأهمية الحيوية للقصة والخريطة والمنطقة بالنسبة لأية مؤسسة. كما أنها تناقش تبعات تولي القيادة وتطرح أساليب لتقوية دورك كراوي قصص ورسّام خرائط في مؤسستك. يعتمد (ميل سبيز) Spiese Mel على خبراته الشخصية كجندي فخور بانتمائه للبحرية الأمريكية في عدم الاستسلام لفكرة أن مؤسسته تعاني من مشكلة «التفكك داخل المؤسسة» بين الموظفين الحاليين من جيل الألفية والجيل الذي يليه (الجيل زد). إنه يحدّد خصائص هذه المجموعة الجديدة من القوات البحرية التي تجعلهم أقرب إلى النجاح في الكتائب بوجهٍ خاص، أو في أي مؤسسة أو مكان عمل آخر. ويختتم هذا الباب المدير التنفيذي

(جاك زينجر) Zenger Jack الذي يروي لنا تجربة شخصية مؤلمة للغاية: وفاة ابنه نتيجة لتعرضه لحالة نادرة من مرض السرطان؛ ليكشف لنا عن أهمية الإخلاص والنزاهة للقادة، وكذلك يحدّد خمسة مؤشِّرات سلوكية لها علاقة بمهارات القيادة الأساسية.

الفصل الثامن
نداء لخلق تغيير إيجابي على مستوى عالمي

«جيم يونغ كيم»

إنّ (جيم يونغ كيم) الحاصل على دكتوراه في الطب والفلسفة هو الرئيس الثاني عشر للبنك الدولي. فبعد أن حصل على منصبه بفترة قصيرة في 12 يوليو 2012، وضعت المؤسسة هدفين لتوجه عملها نحوهما: إنهاء الفقر المدقع بحلول عام 2030 وتعزيز الرخاء المشترك، مُركّزًا على أدنى أربعين بالمائة من السكان في الدول النامية. في سبتمير 2016، أعادت هيئة مجموعة البنك الدولي تعيين كيم بالإجماع كرئيس للبنك لولاية ثانية مدتها خمس سنوات.

شملت حياة كيم المهنية كل من الصحة والتعليم وتحسين حياة الفقراء، وقبل الانضمام لمجموعة البنك الدولي، عمل كيم، الطبيب والاختصاصي في أنثربولوجيا المؤسسة، عميدًا لكلية دارتموث وتولى مناصب الأستاذية في مدرسة طب هارفارد ومدرسة هارفارد للصحة العامة، ومنذ عام 2003 حتى عام 2005، قاد مبادرة «3 في 5»، بصفته مدير قسم فيروس العوز المناعي البشري/ الإيدز بمنظمة الصحة العالمية، وهي بمثابة أول هدف عالمي من نوعه لمعالجة مرض الإيدز، والتي ساعدت في توسيع فرص وصول العلاج بمضادات الفيروسات بدرجة كبيرة إلى الدول النامية، وفي عام 1987، شارك كيم في إنشاء «بارتنرز إن هيلث» Health in Partners، وهي مؤسسة طبية غير ربحية تعمل الآن في أربعة مجتمعات فقيرة في أربع قارات[15].

حصل كيم على جائزة «زمالة ماك آرثر» وصنفته شبكة «يو إس نيوز آند وورلد ريبورت» S.U. Report World & News كأحد أفضل خمس وعشرين قائدًا في أمريكا وأُدرج بقائمة مجلة« تايم» التي تضم المائة شخص الأكثر تأثيرًا في العالم، كما وُضع في الترتيب الخمسين في قائمة أكثر الأشخاص قدرةً على التأثير في العالم لعام 2013 بمجلة «فوربس».

وفي الوقت الحالي، فإن (جيم يونغ كيم) هو الرئيس الثاني عشر لمجموعة البنك الدولي. وُلد كيم في عام 1959 بجمهورية كوريا (كوريا الجنوبية) عندما كانت واحدة من أفقر الدول في ذلك الوقت، وتدرّب ليصبح طبيبًا واختصاصيًا في أنثربولوجيا المؤسسة، وبالنسبة إلى كيم، فإن المفارقة الكبيرة التي حدثت هي أن البنك الدولي، عند ولادته، رفض منح كوريا أية قروض؛ لأنه ظنّ أنها لن تتمكن حتى من تسديد القروض منخفضة الفوائد، فلم تحصل كوريا على قرضها الأول من مجموعة البنك الدولي إلا بعد أن بلغت خدمة كيم حوالي أربع سنوات.

قضى كيم معظم حياته في بعض الدول والمجتمعات الأكثر فقرًا في العالم: هايتي وبيرو والمكسيك وعدة دول في إفريقيا، وبصفته مشاركًا في إنشاء «بارتنرز إن هيلث» Partners in Health، وهي مؤسسة طبية غير ربحية تعمل الآن في أربعة مجتمعات فقيرة بأربع قارات ومدير قسم فيروس العوز المناعي البشري/الإيدز بمنظمة الصحة العالمية، فإن تركيز كيم انصب على توفير الرعاية الصحية والتعليم لأفقر الدول، وأن يفعل ذلك حتى يرى النتائج أمام عينيه، كان المقصد هو أن يفكِّر الأطباء واختصاصيو أنثربولوجيا المؤسسة والأكاديميون، وعلى نطاق أوسع، الناس جميعًا في حياة الفقراء وأن يتساءلوا «ماذا يجب أن نفعل؟ ما الخطوة التالية التي يجب القيام بها لإحداث فرق حقيقي؟». في يومٍ ما، أجاب كيم عن سؤاله «ما الخطوة التالية التي يجب القيام بها؟» وقرر أنه عليه محاولة قيادة مؤسسات وأشخاص ليُحدث تأثيرًا كبيرًا. هنا بدأ كيم التركيز على فكرة «العمل قيادة»، الناتجة عن تعديل طفيف أدخله على اقتباس شهير حول القيادة الخادمة لـ (فرانسيس هيسلبين).

تقدم مسار كيم في القيادة سريعًا في كلية دارتموث، حيث كان عميدًا لمدة ثلاث سنوات، وهناك بدأ كيم العمل مع المدرب التنفيذي (مارشال جولدسميث) الذي يقول إنه غيَّر حياته تمامًا، ليس فقط طريقة تفكيره في القيادة، بل وأيضًا طريقة تطبيق الدروس التي تعلمها في التدريب في المؤسسات الكبيرة.

فعلى سبيل المثال، كان يواجه كيم في البنك الدولي بعض الريبة بشأن تنمية مهارات القيادة، خاصة لدى الاقتصاديين الحاصلين على الدكتوراه، فيقول كيم «لدى الأكاديميين نزعة إلى الريبة بشأن القيادة». فلقد صادفته طريقة التفكير هذه من قبل في دارتموث، ويستكمل حديثه قائلًا «عندما كنت أتحدث عن أهمية القيادة للطلاب في دارتموث، قالت لي أستاذة: «كما تعلم نحن نكره القيادة»، فسألتها: «ماذا تقصدين بأنكم تكرهون القيادة؟»، فأجابتني: «القيادة تؤكد التبعية»»».

لقد كانت وجهة نظرهم صحيحة حول أن المعلمين يجب أن يُعلِّموا الشباب ألا يتبعوا الآخرين بلا تفكير، لكن أن يتصرف المرء من تلقاء نفسه له نفعه وله ضرره. يكمن نفعه في أن الطلاب يتعلمون التساؤل حول السلطة والوضع الراهن، مما يدعم تقدم المجتمع والتغيير الإيجابي، لكن في عالم القيادة، فإنه أمر سيئ أن يعتقد المرء بأنه لا يجب أن يطلب المساعدة وأن عليه فهم الأمر بنفسه، حتى وإن كانت حياته المهنية في حالة تدهور وكان يُلحق الأذى بمن يتبعه وبفريقه وبمؤسسته من خلال أسلوبه السيئ في القيادة.

يؤمن كيم بأن الوضع تغير للأفضل بسبب ما تعلمه من خلال العمل مع مارشال وإحضاره بعض المدربين إلى البنك للعمل مع أفراد المؤسسة، فإن الأشخاص الذين كانوا يواجهون صعوبة في القيادة، يطلبون الآن مدربين ويحصلون على مساعدتهم ويتحسن مستوى الكثير منهم. لقد شهد كيم تغييرات ملحوظة وفي إحدى المرات شهد أن تقييمات بعض المرؤوسين لقائدهم تحولت من الأسوء

إلى الأفضل تمامًا، إن تغيير الثقافات يستغرق وقتًا طويلًا، وتتغير ثقافة البنك الدولي بفضل التدريب على القيادة.

يقول كيم: إن أحد أعظم منافع التدريب هي عودة المرء إلى التواضع والتعلم وفهم أنه مهما اعتقد أنه جيد أو أنه تطور، فإن هناك دائمًا مجالًا للتحسن. في الواقع، إنه كثيرًا ما يذكر نفسه والآخرين بأنه «مهما كانت قدسية مهمتك في اعتقادك؛ فهذا لا يعني أنك محصن من القيادة بطريقة سيئة».

ولأنه على دراية بأنه مهما كانت المهمة مقدسة أو مهما كان القائد مُدرَّبًا جيدًا، فقليلون هم من يستطيعون الحفاظ على أفضل أداء لديهم بمفردهم، فإن كيم يواصل تطوير مهاراته القيادية مع مدرب تنفيذي ويدعم الآخرين للقيام بذلك ويشجعهم.

يقول كيم الذي يتخذ (ألان مولالي) Alan Mulally، الرئيس السابق لشركة «فورد» للسيارات ومديرها التنفيذي مثلًا أعلى له في القيادة الجيدة «دائمًا هناك مجال للتحسن». ويفسر كيم كلامه قائلًا إن ألان أحدث تغييرًا في شركة «فورد» أثناء فترة رئاسته، وذلك من خلال الالتزام والرؤية المقنعة والاستراتيجية الشاملة والتفوق في قيادة المؤسسة، وليس بالغضب أو القسوة أو العنف. لقد قاد ألان شركة «فورد» باهتمامه بكل فرد في المؤسسة والمرور على المكاتب والتعامل بلباقة مع جميع من عمل في المؤسسة بدءًا من التنفيذيين إلى عمال النظافة، والتبسم في وجوههم. يقول كيم إنها كانت بمثابة ثورة في شركة «فورد». إنه ليس الشخص الوحيد الذي ذكر أن ألان هو أحد أعظم القادة الذين شهدهم على الإطلاق في القيام بهذا الدور، ومن بين تقديراته العديدة على قيادته، نجد أن مجلة «فورتشن» أدرجت ألان في المرتبة الثالثة بقائمة أعظم قادة في العالم لعام 2013، وصنفته مجلة «تايم» واحدًا من الشخصيات الأكثر تأثيرًا في العالم.

الأمر الذي حاز على تقدير كيم وإعجابه هو الثورة التي حدثت في شركة «فورد» وما صحبها من تغيير إلى الأفضل، وذلك بفضل ألان الذي حثَّ على القيام بها وقادها من خلال «خليط من الدفء والعطف إلى جانب مجموعة كاملة من المعايير الأدبية والأخلاقية التي يعرف الجميع بأنه لا يمكن انتهاكها». عندما كان كيم مستعدًا أن يحدِث تجربة هائلة من أجل التغيير في مجموعة البنك الدولي، طلب من ألان الانضمام إليهم لبضعة أيام. كانت نتيجة التجربة، التي تعد زيارة ألان جزءًا منها، نتيجة فارقة واستمر نطاقها في التوسع بطريقة إيجابية، وكما فعل مارشال مع كيم، فعل ألان، لقد ساعدهم على «تحسين المستوى والاستمتاع وتحقيق أداءٍ جيد». دون مقابل من كيم والبنك.

وكما يتطوع ألان مولالي و (مارشال جولدسميث) ويساعدان في دعم مهمة البنك الدولي العظيمة: «القضاء على الفقر المدقع في العالم بأسره بحلول عام 2030»، وكما يكرس دكتور جيم كيم حياته للخطوة التالية التي يجب اتخاذها لإحداث فرق، فأنت أيضًا يمكنك التطوع بوقتك ومواهبك إن لم تكن قد قمت بذلك بالفعل.

يقول (مارشال جولدسميث): «أي نوع من العمل التطوعي يُعدّ جيدًا»، ويستكمل حديثه قائلًا: «يجب الإشادة بأي شخص يقوم بعمل تطوعي، إنه لمن الرائع أن تساعد الآخرين بطريقة تمكنك من تعزيز مهاراتك الفريدة، وأن تُحسِن من استخدام مواهبك. يا له من شعورٍ رائع! لقد عاد إليَّ أضعاف الخير الذي فعلته مع الآخرين، وليس مرة واحدة فقط بل مئات المرات». إن التحدي الذي يواجهه الأشخاص وخاصةً في المؤسسات غير الربحية وفقًا لما قاله كيم هو أنه «أحيانًا نتشارك في سلوكيات مُلحقة الأذى ونبررها بأننا في «مهمة مقدسة» تعد أكثر أهمية من طريقة تعاملنا معًا»؛ ونظرًا لأن معظم المؤسسات غير الربحية لا يمكنها تحمُل أعباء التدريب على القيادة، فإن علاقات التدريب لخدمة الصالح العام، مثل تلك التي يقدمها مارشال و جيم، هي السبيل الوحيد الذي يمكن لقادة تلك المؤسسات المهمة من خلاله أن يحصلوا على التدريب اللازم لتغيير طريقة قيادتهم وتحقيق إسهامات كبيرة وإجراء تغيير إيجابي شامل.

ولذلك، يشجعنا كيم على التحرك ومساعدة الآخرين. إنه يريدنا أن نطور من مهاراتنا ونقدم مواهبنا الفريدة للمؤسسات غير الربحية التي يمكننا المساهمة في إنجاز مهامها. تستطيع المؤسسات الربحية دفع تكاليف الخدمات التي تُقدمها لها، لكن عادةً ما لا تستطيع المؤسسات غير الربحية القيام بذلك، وخاصةً فيما يتعلق بدور المدربين، فإن مهام تلك المؤسسات غير الربحية مثل «فتيات الكشافة» و«الحفاظ على الطبيعة» Nature Conservancy و«بوك شير» Bookshare وملاجئ الحيوانات، على القدر نفسه من أهمية مهام المؤسسات الربحية، وإن الظروف التي يواجهها قادة تلك المؤسسات عادةً ما تكون أكثر صعوبة ويحتاجون إلى مساعدة فيها.

لذا، فليكن هذا نداؤك للعمل؛ طوِّر من نفسك ومن مهاراتك واخرج إلى العالم، وساعد الآخرين. قدِّم أفضل ما لديك كمتطوع في مؤسسة تتوافق مهمتها معك. إذا عملنا جميعًا معًا وساعدنا بعضنا بعضًا، فسنجعل من العالم مكانًا أفضل!

أسئلة تأملية

1. في رأيك، ما الذي ينبغي علينا فعله لإحداث تغيير إيجابي؟

2. ماذا يمكنك القيام به للمساعدة؟ ما المؤسسة غير الربحية التي لديها مهمة تود المساهمة في إنجازها؟

3. ما الخطوة التالية التي عليك القيام بها في حياتك الشخصية والمهنية؟

الفصل التاسع
تحويل الهزيمة إلى نصر

«مارغريت هيفرنان»

وُلدت (مارغريت هيفرنان) في تكساس وترعرعت في هولندا، وتعلّمت في جامعة كامبريدج، لقد عملت في راديو وتليفزيون بي بي سي لمدة ثلاثة عشر عامًا؛ حيث ألفت وأخرجت وأنتجت وثائقيات وأعمالًا درامية. كما أنتجت مقاطع فيديو موسيقية مع مجموعة «لندن تشامبر أوركسترا» لجمع أموال من أجل صندوق تبرعات «يونسيف لبنان».

وفي عام 1994، عادت إلى الولايات المتحدة، حيث كانت المدير التنفيذي لمؤسسة «إنفوميشن» InfoMation و«زين زون» ZineZone و«أي كاست» iCAST. وقد صنفتها مجلة «ستريم ميديا» كواحدة من أهم خمسة وعشرين مسؤولًا تنفيذيًّا في وسائط الإعلام، بينما صنفتها مجلة «هوليوود ريبورتر» كواحدة من أفضل مئة شخص.

نشرت مارغريت هيفرنان خمسة كتب: «الحقيقة العارية: بيان المرأة العاملة» &The Naked Truth: A Working Woman's Manifesto& (دار نشر وايلي، 2004)، و«النساء على القمة: كيف تغير النساء صاحبات الأعمال قواعد نجاح الأعمال» &Women on Top: How Female Entrepreneurs Are Changing the Rules for Business Success & (دار نشر بنجوين، 2007). أما بالنسبة لكتابها الثالث «العمى المتعمد» &Willful Blindness& (سايمون وشوستر، 2011)، فإن صحيفة «فايننشال تايمز» صنفته كأحد أهم الكتب خلال العقد. يتناول كتابها «الجائزة الكبرى» &A Bigger Prize& (سايمون وشوستر، 2014) ما يحتاجه الأفراد والمؤسسات لكي يصبحوا مبدعين ومتعاونين. في عام 2015، نشرت لها «تيد» كتاب «خارج المقاييس: التأثير الكبير للتغييرات الصغيرة» &Beyond Measure: The Big Impact of Small Changes& والذي يتناول الخصائص المحددة للمؤسسات الابتكارية بصورة مستدامة، وقد شاهد أكثر من 8 ملايين شخص محادثات مارغريت في كتاب (تيد).

توجّه مارغريت قادة أعمال عالميين وتكتب لصالح «هافينجتون بوست» ومجلة «فايننشال تايمز».

لقد انفجرت فقاعة الإنترنت، وكنا نعلم أنها ستنفجر، لكن عندما حدث الأمر بالفعل، ما بين عامي 2000 و 2002، بدا الجميع في حالة من الصدمة والذهول. حسنًا، ليس الجميع. كنت أعلم ما سيحدث بالضبط فيما بعد. قد تتعرّض الأعمال مثل التي أديرها، المموّلة جيدًا من شركة تضامنية، إلى ضغوطات هائلة للحد من التكاليف، إننا نطلق عليها «تقطيع شرائح اللحم السجق» ويُقصد بها

الحد التدريجي من التكاليف. شرائح رفيعة، ثم شرائح أرفع. لقد رأيتُ ذلك يحدث في حالات الركود الاقتصادي، فقد كان من المستحيل أن تقف أمام الاقتطاعات الصغيرة؛ ففي النهاية، لدى كل شركة بعض الزيادات التي تتحمل خسارتها. لكن هذه لم تكن إلا البداية. لقد أخذ الأمر يتصاعد مرةً تلو الأخرى. انهيار وخسارة. انعدمت الثقة والمصداقية طوال تلك الفترة، ولم يزدد شيء سوى الاستخفاف والكوميديا السوداء، وفي نهاية المطاف، أصبحت هذه الشركات كما يطلق عليها الرأسماليون المغامرون «الموتى السائرون»: تُنتج ما يُبقيها على قيد الحياة، لكنها ليست قوية بالقدر الذي يجعلها ذات قيمة.

كنت أتنبأ بالأمر في كثيرٍ من الأحيان، لكنني خشيته؛ لذا حاولت مع المدير المالي لشركتي أن نقيم عملنا التجاري بطريقة تمكنه من التقدم والازدهار في البيئات الجديدة. لم نخشَ أن نتخيل حدوث تحول جذري في الشركة، لدرجة أنني وضعت مع شريكي تصورًا للشركة بدوننا. لماذا؟ لأنني آمنت وما زلت أومن أن دور القائد هو خدمة العمل، ليس خدمة نفسه أو أصدقائه أو عائلته أو حاملي الأسهم، بل خدمة الفكرة والأشخاص الذين يعتمد عليهم العمل.

لكننا لم نستطع القيام بذلك، على الرغم من جميع التصورات المبنية على الحسابات والدراسة من الناحية المالية والتكنولوجيا، وما تمتعنا به من جرأة وبراعة، إلا أننا لم نستطع بناء نموذج أعمال تقدر فيه الشركة أهمية استثمار الممولين والموظفين والعملاء. لقد قضينا أشهر عدة في وضعٍ غير مستقر داخل غرف اجتماعات بالية، محاولين إيجاد الشركات الأم التي قد تجد قيمة كافية فيما فعلناه لوقف الخسائر. لكننا فشلنا.

لذا، توجهت إلى الرئيس والمستثمر بطلب غير عادي: طلبت منه إغلاق الشركة في الحال. لقد أُصيب بالدهشة. لقد أخبرني أنه لم يطلب منه صاحب مشروع من قبل أن يفعل ذلك. من المعتاد أن يحارب أصحاب المشاريع لإبقاء شركاتهم حتى آخر لحظة. هل كنت انهزامية؟

لا، لم أقل ذلك. إنني لست انهزامية، إذا كنت أعتقد بأننا سنتمكن من النجاح، لحاربت حتى النفس الأخير، لكنني لم أر سوى الموت تمزيقًا الذي سيقضي على مصداقيتي ويحطم فخر القوى العاملة التي أقودها وحماسها ويُولِّد خيبة الأمل والإحباط والغضب بصورة حتمية. لم يكن هذا العمل الذي بدأته أو الذي رغبت فيه. ونظرًا لأنني كنت المدير التنفيذي لشركة تضامنية، فإنني لم أعتقد بأنه يستطيع مواصلة الاستثمار، بنزاهة، في شركة لا يرى مديرها التنفيذي أي سبيلًا للنجاح؛ لذلك، كان له مطلق الحرية في أن يفصلني عن العمل، لكنه لم يرغب في القيام بذلك أيضًا.

لقد عدت أنا والمدير المالي إلى البحث عن مستثمر استراتيجي؛ كان ذلك هو أملنا الوحيد، ففي جميع المرات التي كنا نقوم فيها بذلك، كان من المعتاد أن ننجح في مواصلة العمل. كما كان يجب على الموظفين مواصلة التركيز على القيمة التي كنا نحاول إنقاذها وأن يستمروا في بنائها، لقد كنت أحظى بمجموعة من الزملاء فائقي الذكاء. أنشأ أحدهم واحدًا من متصفحات الإنترنت الأولى من

نوعها، وأرسل الآخر واحدًا من أوائل رسائل البريد الإلكتروني في التاريخ. إنَّ عبقريتهم جعلت منتجنا مميزًا ورائعًا، لقد أحببتهم لقاء ما فعلوه وقد أحبوا الشركة؛ لأنها منحتهم فرصًا لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الهائلة وإثباتها. إنني أُكن لهم كامل الاحترام والإخلاص.

وبعدما تركت رئيسي يتصارع مع كبريائه لتصديق ما وصلت إليه الشركة ويستوعب المنطق القاسي لحديثي، تبادر سؤال إلى ذهني: ماذا عليَّ أن أقول للموظفين عندي؟ تمنيت بشدة أن أبقى صامتة وألا أخبرهم بشيءٍ، إذا كان لدي مكتب للاختباء به، لبقيت هناك أو لذهبت إلى مكان يصعب الوصول إليه وأخفيت حقيقة وضعنا، لكنني دائمًا ما كنت أواجه الحقيقة، والاختباء لم يكن أسلوبي قط؛ لذلك، أخبرتهم بالحقيقة: ما وصلنا إليه وما كنا نحاول القيام به، وما الذي قد يحدث فيما بعد.

إنّني تمنيتُ بشدة ألا أفعل ذلك، وقد نصحني الكثيرون ألا أكون صادقة إلى درجة كبيرة. أخبرني أحد البيروقراطيين المستثمرين مستخدمًا نبرة متعالية، أنني على الأرجح أجهل أو لا أستوعب مستويات العنف التي وصلت إليها أمريكا بسبب عملي خارج الولايات المتحدة، إنني لم أدرك أنني قد أتسبب في إشعال ثورة موظفين ساخطين.

لم أهتّم. لقد كنت صادقة دائمًا مع الأشخاص الذين عملت معهم، ولم أعتقد أنه حان الوقت لتغيير أسلوبي. لطالما اعتقدت أنه إذا عاملت الناس كونهم ناضجين، فإنهم على الأرجح سيتصرفون بنضج، وقد أخبرني العديد من الرجال أنني كنت ساذجة.

في النهاية، لم نستطع إيجاد مستثمر استراتيجي. عدت إلى رئيسي وقلت له «عليك أن تغلق الشركة، أو تفصلني عن العمل». لقد حثه المجلس على وقف الخسائر وإغلاق الشركة، حتى وافق على مضض. كان اليوم الذي أجرينا فيه هذا النقاش يومًا حزينًا لكلينا، فقد ربحت النقاش، لكن كلانا خسر العمل الذي يحبّه.

وفي ذلك الوقت، كان عليَّ إخبار جميع الموظفين المميّزين الذين عينّتهم طوال السنوات الماضية. إن التنازل الوحيد الذي قمت به لأجل هؤلاء الذين كانوا متخوفين للغاية من صدقي، هو السماح لهم بتعيين حارس أمن واحد في اجتماع الشركة. لقد شرحت الوضع الذي وصلنا إليه، وما حاولنا فعله، والوضع الحالي، ثم تبع ذلك أسئلة تتوقعها جميع شركات الولايات المتحدة: حول الرعاية الصحية والأجور والأطر الزمنية، وما الذي سيحدث لعملائنا وشركائنا ومورّدينا. لقد كانت مناقشة تتسم بالنضج والمهنية، والتي بعدها عاد المعظم إلى بيوتهم، معًا في الغالب، والبعض ذهب إلى المقهى. لم يكن أحدهم عنيفًا، لكن جميعهم كانوا يشعرون بالحزن.

وفيما بعد، في الأسابيع التالية، حدث أمر لا يُنسى، لقد كانوا يستخدمون مكاتبهم للبحث عن عمل والتكاتف مع زملائهم، وكانوا يأتون بعد المقابلات وهم يشعرون بالحماس الشديد: فقد تحدثوا حول عملهم في الشركة الذي جعلهم يركزون فقط على الكم الذي تعلموه بالعمل هناك ومدى نجاح

الإنجازات التي حققوها. إن حديثهم عن الماضي جعلهم فخورين بأنفسهم وبفرقهم، لقد حملوا معهم راية النصر، بدلًا من أن يحملوا بداخلهم الشعور بالفشل. بالطبع كانت الشركة ستُغلق، لكن الخبرة التي اكتسبوها ستظل معهم للأبد.

وفي الوقت نفسه، كنا نلغي جميع العقود مع الشركاء والعملاء والموردين، لقد كنا نغلق الشركة قبل أن نُجبر على القيام بذلك، فكان لدينا متسع من الوقت والمال لنقوم بالأمر بشكلٍ مشرف للغاية، لم يستيقظ أحد ممن عملنا معهم ليجد نفسه يأخذ أقلّ من حقه، أو يكتشف أننا خذلناه، فقد قال أحد شركائنا في الأعمال إنه لم يُكِن لصفقةٍ فشلت هذا القدر من الاحترام على الإطلاق. لقد أصبحنا، وما زلنا، أصدقاء مقربين، إننا لم نحافظ على سمعتنا فقط، بل طورناها.

اتجه العديد من الأشخاص الأذكياء الذين عملت معهم لإنشاء مشاريع خاصة، وواصل عددٌ ليس بالقليل منهم العمل كفريق، كما ظلّ العديد منهم على صلة وثيقة، ويرشِّحون بعضهم بعضًا في مشروعات ممتازة وفي إجراءات اختيار الموظفين، وما زال معظمهم يرتدون زي الشركة بفخر.

ومن الناحية الفكرية والعاطفية، فإن هذا الوقت كان أصعب وقت في حياتي المهنية، لقد شعرت أن ترك العمل سيكون أصعب من ديمومته، وكأغلب أصحاب المشاريع، فإنني أُثار عندما أسمع أن هدفًا ما يعد مستحيلًا، كما أنني أتمتع بقدرة كبيرة على التحمل، لكنني أدركت أن الأعمال البطولية في مثل هذه المواقف، ستُمثل (كالمعتاد) شكلًا من أشكال النرجسية، لا يُحتم أسلوب القيادة الصحيحة القيام بأمورٍ صعبة، بل أمورٍ صائبة؛ ولا الموت وأنت تحاول، بل يؤكد على عودة الجميع إلى منازلهم سالمين، لقد شعرت فيما بعد كما أشعر الآن: إن دور القائد هو القيام بما هو في مصلحة العمل ومصلحة الأفراد والمجتمع الذي يخدمه في أوسع نطاق.

إنني أقضي الآن كثيرًا من وقتي مع الشباب الذين دائمًا ما يسألونني عن طريقة للتفكير في حياتهم العملية والمهنية؛ إن هذه الأسئلة تربكني، فهي أصعب من أن أرشح لهم شركات أشعر بأنهم سيُعاملون فيها باحترام، فقد كان عليَّ تحديد هوية قادة مسؤولين.

لكننا نريد أن يصبح شبابنا متفائلين وأقوياء وطموحين بكل ما تحمله الكلمة من معنى؛ لذلك، فإنني أخبرتهم بأنه دائمًا ما توجد أمامهم خيارات. مهما كان العمل، يمكنك تحديد ما إذا كنت ستقوم به على نحوٍ جيد أم سيئ. ما تفعله لا يحدد شخصيتك، لكن طريقة قيامك به هي التي تحدده، القادة هم الأشخاص الذين يجرأون على تدبير أمورهم بأنفسهم، وهم موجودون في كل مكان.

أسئلة تأملية

1. هل اضطررتَ من قبل أن تتخلى عن فكرة أو عمل أو مشروع أو تفقد الأمل فيه؟ كيف وصلت إلى قرار إنهاء الأمر أو استكماله؟

2. ما رد فعل الآخرين (الأصدقاء وأفراد العائلة والعاملين) تجاه قرارك؟

3. ما الدروس التي تعتقد أنه يمكنك تعلمها مما قد يبدو أنه فشل لمن ينظر للأمر من الخارج؟ كيف يمكن لهذا النوع من الفشل أن يُزيد من نجاحك؟

الفصل العاشر
ما الذي أراه من نافذتي

«إريك شورينبرغ»

يترأس (إريك شورينبرغ) مجلة «إينك» Inc. ويعمل كرئيس تحرير بها؛ قبل الانضمام إلى هذه المجلة كان إريك محررًا في «سي بي إس موني وتش دوت كوم» CBS MoneyWatch.com وشركة «بي نت» BNET، ومدير تحرير في مجلة «موني» Money، كما أنه حصل على جائزة «لوب» في الكتابة وجائزة «ناشونال ماجازين» National Magazine.

نظر (بيتر دراكر) العظيم خارج نافذته ورأى ما لم يره الآخرون، لقد قلبت رؤيته موازين فكرٍ دام لعدة قرون وأدت إلى رؤية جديدة بالكامل للقيادة، وأنا بدوري أنظر خارج نافذتي وغالبًا ما أستغرق في أحلام اليقظة. إن مبدأ القيادة لا يخشى شيئًا.

ولكن الحق يقال، المنظر خارج نافذتي رائعٌ للغاية. يقع مكتبي الموجود في الطابق التاسع والعشرين، في مجلة «إينك» في الجانب الشمالي لمركز التجارة العالمي الذي يرتفع مئات الأقدام في الهواء فوق مدينة مانهاتن، وهذا يتيح لي رؤية واضحة تمامًا، تقريبًا، لشمال ووسط المدينة، وفي الخلف تجد شمال ولاية نيويورك مع المجرى المائي لنهر هدسون أخضر رمادي اللون على يساري.

وفي معظم أنحاء نيويورك، من السهل نسيان أنك تعيش وتعمل في جزيرة أُسسّت كميناء ومدينة على النهر. لكن إذا نظرت من نافذتي، فلن تستطيع أن تنسى. يبعد نهر هدسون حوالي ميل من حيث أجلس ويمتد ما يعادل عشرة ممرات على الطريق السريع؛ كما يجذب جميع من يراه للذهاب إليه. لا عجب في أن المستكشف (هنري هدسون) أقنع نفسه أن هذه هي الأرض (ليس ديلاوير أو بوتوماك) التي ستقود إلى «الممر الشمالي الغربي». لا عجب في أن الجميع بدءًا من «الأيروكواس» و«اللنبي» حتى البريطانيين والأمريكيين حاربوا بعضهم البعض من أجل السيطرة عليها.

عندما ينظر زائرو إينك إلى المنظر بكل انبهار، عادةً ما أجد نفسي أقول: «إذا كنت تنظر من النافذة في الوقت المناسب، لوجدت القبطان سولي يهبط بطائرته في نهر الهدسون».، وعلى ما يبدو أنني، لسببٍ ما، أريد أن أُشير إلى أن المنظر ليس مجرد رائع، بل إن المكان يشهد أو شهد أحداثًا درامية. وبصيغة أخرى، إذا أمعنت النظر، فستعرف أن ما تراه خارج نافذتي هي لحظات حاسمة في تاريخ

هذا المكان، أي التاريخ الذي تحقق فيه مفهوم القيادة العظيمة التي تحدثت عنه فرانسيس هيسلبين في إحدى كتبها.

على بعد عدة أميال أعلى النهر، يوجد جسر جورج واشنطن الذي يظهر من بعيد بلونه الرمادي، ويربط مدينة فورت لي في نيو جيرسي بمتنزه فورت واشنطن «فورت واشنطن بارك» في نيويورك. من المنطقي أن يطلق البناة على الجسر اسم أول رئيس للولايات المتحدة، لكن يوجد بعض المفارقة أيضًا في ذلك؛ لأن الجسر يضم النقطتين اللتين على الأرجح لا يود جورج واشنطن أن يُذكر بهما.

هنا يظهر درس القيادة.

لمحة سريعة: في الشهور التي تلت توقيع إعلان الاستقلال الأمريكي، حارب جورج واشنطن وقواته الجيش البريطاني للسيطرة على نيويورك. بالنسبة لواشنطن، كانت الحملة العسكرية كارثة تامة؛ فكان جيش واشنطن (الجيش القاري) المكون من هواة يُعامل بوحشية من جيش بريطانيا المدرب وكذلك جنود إيسن، معركة تلو الأخرى. وبحلول شهر نوفمبر، كان موطئ قدم الأمريكيين الوحيد في نيويورك هو حصن قوي في الطرف الشمالي من مانهاتن: «حصن واشنطن» Fort Washington. وعند عبور الهودسون مباشرةً في نيو جيرسي، ستجد حصن مناضل آخر هناك سُمي واشنطن رقم 2، وهو تشارلز لي.

عندما دخل جيش البريطانيين وجنود إيسن بكل ثقة بعد رجوع الأمريكيين، ظن جورج واشنطن أن الحصن الذي يحمل اسمه قد يكون محميًا، لكن بعدما تردّد بسبب صعوبة اتخاذ القرار، استسلم لتأكيدات اللواء الموثوق به نثنائيل غرين Nathanael Greene بأن الحصن لن يصمد. كان غرين مخطئًا تمامًا. عندما هاجم البريطانيون في منتصف شهر نوفمبر، انهار الدفاع في ساعاتٍ قليلة، وخسروا ثلاثة آلاف رجل والعديد من المدافع الثمينة، وآلاف الخيم والأغطية التي سيحتاجها بشدة جيش واشنطن في الشتاء المقبل، وبعد أيامٍ قليلة، بعدما عبر البريطانيون نهر الهدسون، غادر واشنطن وقواته المثبطون «حصن لي» Fort Lee في حالة من الذعر وتركوا وراءهم المزيد من الإمدادات الأخرى التي لا تُعوَّض.

كانت خسارة الحصنين هي النكبة الكبرى التي تسببت في هزيمة واشنطن في نيويورك، فتتردد بعض الأقاويل بأنه التفت وفي نادرة لم تحدث من قبل عبرعن عاطفته بالبكاء «كما لو كان طفلًا» عندما رفع المنتصرون أعلامهم فوق «حصن واشنطن»، وبدأ بعض حلفائه الأكثر ولاءً يتساءلون عما إذا كان مؤهلًا لدوره أم لا.

قال المعاون الشخصي لواشنطن (جوزيف ريد) في خطاب إلى (لي) يغتاب فيه واشنطن، وهو يستشيط غضبًا «التفكير غير الحاسم هو أحد أكبر المصائب التي قد تصيب الجيش»، و(لي) بدوره

أنَّب واشنطن مباشرةً، فقد كتب له «يا أيها الجنرال، كيف أقتنعت بفكر رجل أدنى من فكرك؟» تأنيبًا له ولومًا غير مباشر لـ (غرين).

عندما فر واشنطن وبقية جيشه عبر نيو جيرسي قبل الجيش البريطاني بساعاتٍ قليلة، بدت الحرب أنها انتهت تقريبًا، فالجيش الذي قاده في ذلك الصيف انخفض عدده إلى 70% نتيجة الهزيمة والفرار. لقد عانوا من نقص في الإمدادات، وكانوا غير مستعدين للشتاء إلى حدٍّ يُرثى له. قبَل العديد من المدنيين، بعد اكتشافهم أنهم خسروا القضية، قرارات العفو البريطانية بحماس مقابل التنازل عن الثورة.

وبعيدًا تمامًا عن وضع الجيش الميؤوس منه، كان جورج واشنطن محقًّا بأن يشعر بالخذلان، لقد أخطأ تمامًا (غرين)، الذي يثق فيه، في تقدير حصن واشنطن، وعندما سلَّم جندي مراسلة بالخطأ خطابًا إلى واشنطن يكشف الانتقادات المتبادلة بين (لي) و(ريد)، أدرك واشنطن أن أقرب حلفائه بدأوا يفقدون إيمانهم به.

كتب مؤلف الكُتَيِّبات الإعلامية الشهير توماس بين» هذه الأوقات تعرف معادن الرجال» أو بتعبيرٍ آخر «تلك هي الأوقات التي تختبر فيها أرواح الرجال» مُشيرًا إلى هذا الوقت العصيب في تاريخ دولته الحديث. نعم، إنها كانت تلك اللحظة تحديدًا التي أثبت فيها واشنطن أنه يملك روح القائد.

في البداية، لم يُعرض واشنطن قواته لليأس قط. في الحقيقة، لقد جعل نفسه مرئيًا أكثر من ذي قبل، فبدلًا من أن يركب عربته المعتادة أثناء الانسحاب، ركب واشنطن مع الدفاع الخلفي الأقرب إلى الجيش البريطاني الذي يلاحقه، مما ترك انطباعًا جيدًا لدى ملازم ولاية فيرجينيا جيمس مونرو James Monroe الذي كان يبلغ حينها 18 عامًا وغيره. فقد ذكر لاحقًا «إنني... رأيته دائمًا على مقربة من الأعداء، وتركتْ ملامحُه وتصرفاته لديَّ انطباعًا لا يُمحى».. (وكما يبدو، فإن درس القيادة هذا التصق بذهن مونرو الشاب الذي تابع هذه المسيرة حتى أصبح فيما بعد خامس رؤساء الولايات المتحدة).

وبالإضافة إلى ذلك، رفض واشنطن أن يستسلم كما كان سيرغب في فعله أي قائد في هذا الوقت؛ وهو أن يوجه انتقادات شديدة لأتباعه، وعند تحليله لنكبة حصن واشنطن، لم يذكر واشنطن (غرين) قط، ورفض استمالة لي لخيانته، وبعدما قرأ الخطاب الذي أرسله (لي) إلى (ريد)، اكتفى بإرساله مع اعتذارٍ عن فتحه له بالخطأ. حيث لم يبد أي تعليقٍ على محتواه.

وعلى الرغم من جميع هذه المحن، لم يُغيِّر واشنطن قط من سلوكه الفطري لتمكين أسلوب القيادة، وعلى عكس الجنرالات الأخرى في أوروبا، الذين كانوا متمسِّكين بشدة بمفهوم الرُّتب (العسكرية والاجتماعية)، فإن واشنطن قاد بالاتفاق، فكان يطلب رأي الملازمين باستمرار حول تكتيكاته

ويستمع إلى أفكارهم، حتى بعد نكبة حصن واشنطن. لقد كان أسلوبه يتوافق تمامًا مع مبادئ دولة أعلنت للتو أن جميع الأفراد خُلقوا سواسية.

والفضل يعود في سيادة القضية الأمريكية إلى عدة أسباب، لكن واحدًا من الأسباب الجوهرية هو، بلا شك، مهارة واشنطن في تحفيز أتباعه وخلق جو الماس لديهم، وعلى الرغم من أنه عاش في قرنٍ مختلف تمامًا، إلا أن مصدر تفوقه قد يتماشى مع فكر (بيتر دراكر) و (مارشال جولدسميث) و(فرانسيس هيسلبين) وغيرهم من القادة العظماء الحاليين. إنه ليس من الصعب على الإطلاق أن تربط أسلوب واشنطن الشامل والجدير بالثقة بمبادئ القيادة التي نشرها المدير التنفيذي المبدع ألان مولالي في هذا القرن عندما أنقذ شركة بوينغ وفورد من مصيرهما الذي كان معرضًا للفشل. تخطر إلى ذهني ثلاثة مبادئ بعينها:

1. **وضع الآخرين في المقام الأول.** لقد رأى واشنطن إخلاص غرين و ريد للقضية الوطنية ودعمهما، على الرغم من الخطأ السابق في الحكم على الأشياء والدليل الآخر على عدم ولائهما، فثقته في أحكام أتباعه أتت ثمارها على نحوٍ رائع: فبعد مرور شهر، اقترح ريد أن يعبر واشنطن، ولاية ديلاوير التي يكسوها الجليد ويهاجم جنود إيسن في ترينتون: النصر الذي أصبح بمثابة النقطة التحولية في الحرب، ولاحقًا، أثبت ريد ولاءه للقضية الوطنية من خلال رفضه لرشوة بقيمة عشرة آلاف جنيه إسترليني، وقال مقولته الشهيرة: «إنني لا أستحق أن أُشترى، لكن بالحال الذي أنا عليه، فإن ملك بريطانيا العظمى ليس ثريًا إلى الدرجة التي تمكّنه من شرائي».. أما بالنسبة إلى (جرين) فإنه استطاع أن يعيد ثقة واشنطن به من خلال تطويره لنفسه حتى أصبح ما أطلق عليه المؤرخ ديفيد ماكولوغ David McCullough «القائد الميداني الأمريكي الأكثر براعةً».[16] أدت حملته العسكرية الخالية من الأخطاء على المستعمرات الجنوبية مباشرةً إلى انتصار واشنطن الساحق في يوركتاون وفرجينيا، فكانت المعركة الكبرى الحاسمة للحرب.

2. احتواء جميع وجهات النظر. وبعد وقتٍ قصير من انتصار واشنطن المفاجئ في ترينتون، زحف عدد كبير من القوات البريطانية الراغبة في الثأر إلى المدينة وعسكروا هناك لمدة ليلة، محاصرين بذلك جنوب المدينة الذي استولى عليه واشنطن، وفي مجلس الحرب الذي عُقد في تلك الليلة، تراجع واشنطن عن رغبته في مواجهة البريطانيين في اليوم التالي، وبدلًا من ذلك، تبع اقتراح ضابطين مبتدئين بأن يتسلَّلا إلى جناح الأعداء في الليل، فقد ذهب جنرالات الجيش البريطاني إلى فراشهم وهم على يقين بأنهم سيدمرون واشنطن في اليوم التالي، ثم استيقظوا ليجدوا المعسكر الأمريكي فارغًا أمامهم وصوت المدافع يأتي من خلفهم؛ حيث كان الأمريكيون منشغلين بدحر دفاعهم الخلفي والاستيلاء على مدينة برنستون.

3. الثقة في التدابير والمرونة في المشاعر. لقد جسد واشنطن بسلوكه مفهوم الصمود في هدوء الذي أدرك ضرورته بعد الهزيمة المفجعة لجيشه في نيويورك. كان لدى واشنطن جميع الأسباب التي

تدفعه لليأس، لكنه لم يدع قواته تشعر بذلك قط. لقد كتب واشنطن، ردًا على أحد الجنرالات المتذمرين من قواته متوسطة المستوى، إنه يتفهم الأمر لكن «يجب علينا أن نكابد من أجل حل [مشاكلنا] وأن نستثمر أفضل ما لدى رجالنا؛ إذ إننا لا نستطيع الحصول على ما نتمناه منهم». وبالنسبة للتدابير: على الرغم من مواجهة الضغوطات غير المتحملة، فإنه لم يتخل عن أسلوبه الشمولي للقيادة وأبعد نفسه عن المستشارين.

ومن منظور القرن الحادي والعشرين، فإن واشنطن يبدو كشخصية من زمنٍ بعيد متجهمة الوجه ومثيرة للفضول تضع فوق رأسها شعرًا مستعارًا وتبدو كأنها تمثال من الجرانيت أكثر منها ككائن بشري. أما من نافذتي، فيمكن تخيل صورته كشخص قادر على تحمل الأخطاء ومواجهة الفشل حين كان يبلغ من العمر خمسة واربعون عامًا، يجدِّف مسرعًا عبر نهر الهدسون نحو «حصن لي»، ويناضل ليتخطى فشله الدرامي في أول اختبار حقيقي له، ويدرك أنه عندما سيصل إلى اليابسة، فإن هناك آلاف الرجال الخائفين والمجردين من المعدات الذين لا يزالون يعتمدون عليه ليقودهم. هذا الرجل الذي أراه من نافذتي، لم يحظَ بفرصة للاستفادة من رؤية (بيتر دراكر). لكنه استوعب بالفطرة ما الذي يتطلبه إسكات أفكاره السيئة وتوجيه الرجال للقيام بأكثر مما يعتقدون، وما يعتقده العالم، بأنهم يستطيعون فعله.

ومثلما قلت: إنه منظر رائع للغاية من نافذتي، إذا عرفت إلى أين تنظر.

أسئلة تأملية

1. من القادة التاريخيون الأكثر إعجابًا بالنسبة لك ولماذا؟

2. هل تعتقد أن تحديات القيادة في الحاضر تختلف عن تلك المتعلقة بالماضي؟ وإذا كنت تعتقد ذلك، ما هو وجه الخلاف؟

3. صف مدى قدرة جورج واشنطن على تحويل الهزيمة إلى نصر. ما الصفات القيادية الخاصة التي أظهر أنه يتمتع بها، والتي مكنته من الحفاظ على تأييد أتباعه؟ هل هناك أي أوجه تشابه داخل مؤسستك؟

الفصل الحادي عشر
حب العمل رغم الصعوبات

أسرار من السير ريتشارد برانسون Branson Richard
ونيلسون مانديلا Mandela Nelson

«مارك تومبسون»

(مارك تومبسون) هو مؤلف يحقق أفضل المبيعات في نيويورك تايمز ومدرب ومستثمر ومستشار القادة الذين يحدثون تغييرًا شاملًا في شركاتهم؛ بدءًا من ريتشارد برانسون مؤسس شركة «فيرجين» و ستيف جوبز Steve Jobs مؤسس شركة «أبل» و إيفان شارب Evan Sharp مؤسس «بينترست» و لوغان غرين Green Logan مؤسس شركة «ليفت» والمؤلف توني روبنز Tony Robbins ورئيس البنك الدولي جيم كيم. في بنك «شواب»، كان مارك يعطي التقارير إلى المؤسس تشارلز «تشك» شواب بصفته النائب الأول للرئيس والمنتج التنفيذي لشواب دوت كوم Schwab.com، وفيما بعد أصبح المسؤول الرئيسي عن تجارب عملاء الشركة وعن تجارة التجزئة العالمية لمؤسسة «تشارلز شواب».

مارك هو راعي مؤسس لمراكز ريادة الأعمال لـ ريتشارد برونسون ومستشار القيادة بها؛ هناك أكثر من أربع مائة شركة تحمل علامة فيرجين التجارية. لقد كان مستشارًا مؤسسًا لـ «معمل تصميم المشاريع في الوقت المحدد بجامعة ستانفورد». كما أنه أستاذ مساعد بمعهد «هوارد مكلين» للتدريب ومعهد القيادة المعاصرة مع مدير التدريب على القيادة لشركة جوجل ديفيد بيترسون، عمل مارك كأستاذ في المنتدى الاقتصادي العالمي، ومنتدى الأعمال العالمي، ومعهد «ليدر تو ليدر» لـ هيسلبين ودراكر، وكذلك يعمل مستشار قسم الإنجازات الصغيرة بشركة «سكسيس يونيفرسيتي»، وعضو في مجلس أمناء مؤسسة الاتحاد الدولي للتدريب.

وعندما أعلنت شركة فيرجين بأمريكا عن خططها للعرض العام الأوَّلي المنتظر منذ فترة كبيرة، صرّح لي السير ريتشارد برانسون في ليلةٍ ما، كم هو جنوني أن تُطلق عملًا تجاريًّا أُنفق عليه أموال طائلة، حتى وإن كنت رجل أعمال أنشأ مشاريع كثيرة، ولديك أكثر من ثلاثمائة وخمسين شركة تحمل علامة فيرجين التجارية. في الماضي، حينما بدأت تعمل الخطوط الجوية في «وادي السيليكون» Silicon Valley، اعترض منافسو فيرجين أمريكا وصول الوافدين الجدد بقسوة لفترة طويلة من الزمن؛ حروب أسعار ودعاوى قضائية ومعارك من أجل السيطرة؛ مما استنزف موارد ثمينة.

قال برانسون «إن رد الفعل المتهور الذي تشعر بأنك تريد القيام به بوصفك قائدًا يتعرض لهجوم هو الافتراض بأنك محاصر (ما يسمى بعقلية الحصار)».. لكن غرائز الكر والفر الموجودة بداخلك ما هي إلا «مضيعة كبيرة للوقت والمال». بدلًا من ذلك، ركز هو وشركاؤه على التغيير الجذري لتجربة العملاء للسفر الجوي المحلي، وفي النهاية نالوا حصة في صناعة الخطوط الجوية التي تسيطر عليها أجواء تنافسية جنونية. لقد نجحت الاستراتيجية، بينما كان خصومه يحاربون بعضهم بعضًا، كانت فيرجين أمريكا قد بيعت مؤخرًا مقابل ربح جيد لرجل الأعمال الأسطوري.

قال برانسون إنه لم يشعر مطلقًا بالأسى حول نفسه أو أنه في خطر، بل يشعر دائمًا بالارتياح من خلال المبادئ الخمسة التي يتبعها موجهه نيلسون مانديلا، الذي كانت ظروفه أكثر إحباطًا بكثير من أي ظروف ستواجه أيًا منا.

1. دع مهمتك تحدد شخصيتك وليس كابوسك:

قال مانديلا ذات مرة: «الاستياء هو أن تشرب السّم، ثم تأمل أن يقتل أعداءك».. إن نزعة الانتقام والعيش في دور الضحية لن يوقفا الجرائم التي ارتُكبت في حقِّه في الماضي أو يساعداه على بناء مستقبل أفضل. إن مانديلا الذي برزت شخصيته بعدما قضى عقودًا في السجن «كان من الممكن أن يظل حبيسًا للشعور بالاستياء». كما قال برانسون ؛ «لكنه بدلًا من ذلك، كرَّس كل ذرة إبداع لتكوين إرث دائم».

عندما اشتعلت النيران في منزل برانسون نتيجة لإعصار حدث قبل سنوات قليلة، هربت الممثلة كيت وينسليت وعائلتها ووالدة برانسون إيف البالغة من العمر تسعين عامًا إلى بر الأمان. أما برانسون فكان نائمًا بالأسفل بالقرب من الشاطئ في كوخ الضيافة عندما سمع البرق يضرب منزله الموجود أعلى التل، لقد هرول مسرعًا إلى الباب وهو عارٍ تمامًا وتوجه مباشرةً إلى شجرة الصبار وقال في سخرية: «لم يشعر أحد بالأسى تجاهي، فالجميع لديهم مشكلات أكثر أهمية ليواجهونها».. لم يتأذَّ أحد، لكن شعر برانسون بالخسارة إلى درجة كبيرة، لقد نقل عائلته إلى هذا المنزل، ومنحته تلك الكارثة التي حدثت رؤية لكيفية تحديد ما هو مهم.

تعود حسرة برانسون الكبرى فيما يتعلق بالحريق إلى أنه فقد دفاتر ملحوظاته الثمينة، فلقد كان يدوِّن أفكارًا وأمورًا يريد القيام بها لاحقًا في مجموعة دفاتر فارغة مُجلدة، يحدث هذا في جميع الاجتماعات التي حضرتها معه تقريبًا، إنه كان يقوم بذلك لعقود، وعاد عليه الأمر بمنفعتين مهمتين جعلاه واحدًا من أكثر الناس سعادةً وتواضعًا على الإطلاق؛ إن تدوين الملحوظات يجعله حاضرًا في المحادثة، وقادرًا على جمع المعلومات بدلًا من الانجراف بعيدًا أو الانغماس في جذب الانتباه مع المعجبين المفتونين بالشهرة، فيقول برانسون: «يجب أن تجد طريقة لمواصلة تركيزك على الأمور المهمة وعلى ما تتعلمه؛ لذا تتبع أفكارك في كل خطوة في مغامرتك»..

2. احرق منزلك:

أدت المأساة التي حدثت في منزل السير ريتشارد إلى رؤية أخرى فريدة حول كيفية جني الثمار من الفشل والابتكار في الوقت نفسه. ها هي الفكرة الرئيسة: إذا خسرت كل شيء غدًا، هل:

ستعيد بناء منزلك بالطريقة نفسها؟

ستملؤه بالأشياء نفسها؟

ستستأنف حياتك المهنية وبالطريقة نفسها تمامًا؟

ستعيد جميع الأشخاص أنفسهم إلى حياتك وعملك؟

الأخبار الجيدة هي أنه لم يحدث شيءٌ من هذا إلى اليوم، لكن إذا أخذت هذه الأسئلة على محمل الجد للحظة، فستطلق العنان لسلسلة من الأفكار الجديدة حول ما تستطيع القيام به، إلى جانب الشعور بالامتنان لما تسير عليه الأمور أو الشعور بالندم، إنها طريقة فعالة لإعادة الاتصال بالأمور التي تهمك، وكذلك بالأشخاص قبل أن تضطرك أزمة ما إلى القيام بهذا النوع من التجديد.

أخبرني برانسون «إنني لا أتمناها لأي شخص، لكن في بعض الأحيان تكون الطريقة المثلى لإدراك ما هو مهم بالنسبة لك هي أن تتخيل أنك تبدأ من الصفر!».

ربما حان الوقت للتخلص من بعض الأشياء التي لم تعد تناسبك، أو إنفاق المزيد من الوقت لتقدير الأشياء أو الأشخاص الذين قد تفتقدهم إذا خسرتهم، وقد تكون هناك العديد من المنافع؛ إن منزل برانسون الجديد مميز وأكثر جمالًا عن ذلك القديم مما يعكس ما هو عليه اليوم، وما يريد إنجازه في الجزء القادم من حياته بشكلٍ أفضل.

3. لا أحد يفعلها بمفرده:

عندما رسب تشارلز (تشك) شواب في الإنجليزية، وكان على وشك أن يُطرد من الكلية، قال: «إنني أُهنت لأني ظننت دائمًا أنني شاب ذكي بدرجة معقولة، ولم أدرك كم كانت مهارتي في القراءة والكتابة مثيرة للشفقة».[17] استعان شواب بأصدقائه وعائلته ليساعدوه في تحسين أدائه في المدرسة. كانت مشكلاته في القراءة والكتابة، التي اكتشفها لاحقًا، نتيجة لعسر القراءة. فقد قال شواب «قد تبدو أنها صعبة، لكن ما بدا أنه عجز كان بمثابة منفعة حقيقية». علَّمه عجزه في القراءة كيفية الاستعانة بفريق موهوب وجدير بالثقة وأجبره على أن يصبح مُفوضًا ماهرًا.

وفيما يخص بناء مؤسسة، فلا أحد يفعل ذلك بمفرده، مثل الكفيف الذي يزداد عنده حدة حاستي السمع والشم، فإن شخصًا ذكيًّا لديه صعوبات في التعلم، وطموح مثل رجل الأعمال تشارلز لن يتردد في طلب المساعدة لإتمام الأمور بدلًا من أن يفترض أنه يستطيع إتمام الأمر برمته وبمفرده

أو يجب عليه ذلك، فإذا كنت قارئًا قويًّا، لما حصلت على المساعدة. لم يستطع تشك شواب القراءة جيدًا بالدرجة التي تبقيه في الكلية؛ لذا بدلًا من أن يطرد من جامعة «ستانفورد»، استعان بمجموعات دراسية. عادةً ما يتحدث (مارشال جولدسميث) عن كيف يجب على الجميع حتى أذكى الشخصيات أن يعلموا في النهاية أن لديهم خبرة في أمورٍ قليلة جدًا؛ لذلك فإنه كلما أسرعت في إدراك ذلك، طورت من نفسك كقائد.

وفي نهاية المطاف، مكَّنت هذه المهارات في التفويض والتعيين تشارلز (تشك) من إنشاء عمل تجاري أسرع بكثير من زملائه في مدرسة ستانفورد للأعمال، لقد قال باستهجان: «يعتقد رجال الأعمال الأذكياء أنهم يستطيعون فعل كل شيء، ولا يقضون وقتًا كافيًا للعثور على الأشخاص المناسبين لتنمية العمل».

لا يوجد أحد منا لديه خبرة في كل شيء. تبسم شواب قائلًا: «عندما لا تعرف شيئًا، قل ذلك بصراحة؛ لأن هذا سيحرك الجميع وسيساعدك في بناء فريق يساعدك».

قد تكون أكثر جملة مثيرة يمكن أن يقولها أحد في مكانٍ عام: لا أعرف. في الحقيقة، إن القائد الديني العالمي «للبوذية التبتية» دالاي لاما، الذي قضى حياته محاولًا خلق حالة من التفاهم بين المعتقدات حول العالم، لوحظ أنه يستخدم هذه الجملة بلا خجل في كل مرة أُجريت مقابلة معه. يقول المعلم الروحي بابتسامة عريضة وبدون مبرر: «لا أعرف!». عادةً ما يصدر الجمهور ضحكة عصبية، ثم يجلسون في صمت يصحبه الذهول، بينما يبتسم هو على المسرح مثل الجني الأصلع في ثوبه البرتقالي وحذائه الرياضي. يا له من تصريح بسيط صادم في عالم، حيث ما يطلق عليهم خبراء يتكهنون بأمورٍ على التلفزيون الوطني تفوق بكثير ما تعلموه وما لديهم من خبرات؛ يصيحون في وجه بعضهم بعضًا حول أمور لا يعرفونها، وعلى الرغم من أنها قد لا تبدو في البداية مطمئنة، إلا أن لا أعرف هي نوع من الشفرات أو العبارات الخاصة التي يمكنك استخدامها لتحديد الأشخاص الصادقين والناجحين بدرجة عالية بصفة مستمرة في جميع أنحاء العالم، إنها نوع من المصافحة السرية التي ترمز إلى النزاهة. عندما يُطرح سؤال ليس لديك إجابة عنه، استغرق دقيقة محاولًا أن تكون صادقًا، ثم قل، بينما ينحني الجمهور للأمام متلهفين لسماع حكمتك، «لا أعرف، دعنا نسأل أحدًا يعرف».. إن هذا سيعود عليك بالنفع ويخلق مساحة للتعلم.

4. ركِّز على ما تسعى إليه وليس ما تكرهه:

بدلًا من أن تستنزف طاقتك في عداوة مريرة طويلة الأمد مع أحد، فمن الأفضل كثيرًا أن تترك خصومك يضيعون طاقتهم في محاربة بعضهم بعضًا. لم يلجأ مانديلا إلى الحرب أو الترهيب مع محتجزيه السابقين. قال برانسون «إنه لم يبتلع الطعم، ولا يجب عليك أنت أيضًا».. فعلى سبيل المثال، لم تتشتت شركة فيرجين أمريكا بالمعارك لفرض النفوذ والتنابز بالألقاب، بل صبت تركيزها على بناء مجتمع من العملاء الذين يحبون تقلباتها التجديدية الجريئة.

أخبرني المعلِّم الشهير ومؤلف كتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» (ستيفن كوفي) أثناء عشاء طويل في بيته خارج مدينة سولت لايك سيتي: «نحن ننساق وراء الإشباع الفوري بسهولة شديدة، سواء السيئ أو الجيد».. إن الأفكار الأولية التي تتبادر إلى أذهاننا مبرمجة بالرغبة في الكر والفر، مما يعني أنه يمكن جذبنا بسهولة بأي شيء يبدو عاجلًا من بعيد بدلًا من تلك الأشياء الأقل إثارةً، التي لها تأثير استراتيجي أطول أجلًا، لقد اقتبس من المؤلف الأمريكي ستيفن كوفي Stephen Covey قوله: «ويميل البعض إلى التصرف مثل كلب بافلوف الذي يقفز نحو أي شيء يمثل تهديدًا أو مكافأة فورية».. احذر من الأشياء العاجلة التي تسرق وقتك من الالتزامات طويلة الأمد.

5. من غير الضروري أن تكون مثّاليًا لإحداث فرق:

قدم مانديلا نصيحة قائلًا: «لا تحكم عليَّ من نجاحاتي، بل من عدد المرات التي سقطت فيها ونهضت مرة أخرى».. عندما تعاني من عثرة في بداية طريقك، تخيل لأي مدى كان الأمر أكثر سوءًا بالنسبة إلى مانديلا، ودرجة الإبداع التي اضطر أن يصل إليها أثناء بقائه في زنزانة ضيقة كل ليلة، إنه كان يسحب الحجارة من الفجر حتى الغسق تحت حرارة الشمس الحارقة. لقد قال إنه لا يمكنك تحفيز نفسك سنة تلو الأخرى حالمًا بأن الظروف الميئوس منها ستتغير. يجب أن تُغير طريقة تعاملك معها، أن تكون مرنًا في العثور على باب جديد في كل مرة ينغلق الباب أمامك بقوة، هذا هو الفرق بين هؤلاء الذين يجدون طريقهم إلى النجاح وهؤلاء الذين يدمرون أنفسهم.

لن أنسى قط عناق نيلسون مانديلا الدافئ عندما كاد يسقط بين ذراعي بعد منتصف الليل أثناء زيارته الأخيرة للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)[18] ، وهي قمة تنعقد في كل شتاء في منطقة جبال الألب بسويسرا ويحضر بها فقط المدعوون من المديرين التنفيذيين ورؤساء الدول والفنانين والمثقفين والمليارديرات من رجال الأعمال. لقد كنت المنتج التنفيذي لشواب دوت كوم، وكنت أشارك في حلقات النقاش في المنتدى الاقتصادي العالمي، وأحاور مئات القادة في دافوس؛ لإعادة فكر كتاب إدارة الأعمال الكلاسيكي «أنشئت لتبقى» للكاتب جيم كولينز Jim Collins والأستاذة العظيمة بجامعة ستانفورد جيري بوراس Jerry Porras. إن الجزء الثاني من الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات «بُني النجاح ليدوم: خلق حياة ذات قيمة» (مع بوراس و ستيوارت إيمري Stewart Emery) يبدو كأنه نسخة محدثة للكتاب العظيم للمؤلف الأمريكي ديل كارنيجي Carnegie Dale «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس» من أجل الألفية الجديدة.

لقد أشار جميع روّاد الفكر، تقريبًا، الذين أجريت معهم حديثًا وجهًا إلى وجه إلى مانديلا كمثل أعلى لهم في القيادة. وأثناء محادثتنا، تبسم الحاصل على جائزة نوبل وأخبرني أن الكمال لم يكن جزءًا من خطته قط، وأنه «لم يصل إليه مطلقًا».. قبل سنواتٍ من ظهور مانديلا أُرسل محامي ناشط إلى معسكر إبادة، وكان دائمًا لديه ثقة عمياء مصحوبة بحماس في مهمته للقضاء على التمييز العنصري، وعلى الرغم من

أن مانديلا دعى في البداية إلى الحل السلمي، إلا أنه في النهاية تأهب للحرب عندما بدا له أن مسار السلام نهايته مسدودة. حقيقة أنه لم يبدأ كشخص مثالي تمامًا يتسم بالرحمة والتواضع لدرجة كبيرة قبل مسيرته الطويلة إلى الحرية جعلت رحلته أكثر نفعًا لبقيتنا.

تنهد السير ريتشارد وقال: «إن لك تأثيرًا دائمًا، ليس لأنك مثالي أو محظوظ، بل لأن لديك الشجاعة لتصب تركيزك على بناء مستقبل أفضل بدلًا من التطرق إلى الماضي».

يجد القادة الحب في عملهم وحياتهم عندما تكون لديهم الشجاعة لتحويل جراحهم إلى حكمة وشغفهم إلى هدف.

أسئلة تأملية

1. من هو مثلك الأعلى كبطل أو قائد؟

2. ما سماتهم أو أفعالهم التي لديك رغبة قوية في محاكاتها؟

3. هل تحب عملك؟ حياتك؟ ما العناصر المتعلقة بهما التي قد تبدأ في تقديرها إذا نظرت إليها من منظورٍ مختلف؟ ما الذي قد ترغب في تغييره؟

الفصل الثاني عشر
وظيفة القادة الجديدة
كيف تظهر قصة رحلتك في القيادة؟

ستيفاني باس مارشال

ستيفاني باس مارشال هي أحد الروّاد في مجال التعليم المشهورين عالميًا، ومتحدثة ملهمة وكاتبة تتناول موضوعات حول القيادة والتعلم ووضع خطط لبيئة تعليمية تحولية وإنشائها. كما تعمل رئيسًا مؤسسًا ورئيسًا فخريًّا في «أكاديمية إلينوي للرياضيات والعلوم»، ورئيسًا مؤسسًا لـ «الاتحاد الوطني للمدارس الثانوية للمتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا»، ورئيسًا سابقًا لـ «جمعية الإشراف على المناهج وتطويرها» العالمية. لقد كتبت أكثر من أربعين مقالًا صحفيًّا منشورًا، وتعمل مؤلفة لمؤسسات المستقبل (مؤسسة دراكر)، ومحررة ومؤلفة مشاركة لكتاب «التنور العلمي في القرن الحادي والعشرين» (2002). حصل كتابها الذي ألفته في عام 2006 بعنوان «القدرة على التحول: القيادة التي تعيد الحياة للتعلم والتدريس» على جائزة المعلم لعام 2007 من المنظَّمة الجامعية المهنية للنساء اللواتي يدرسن الطب والمهن ذات الصلة «دلتا كابا غاما» العالمية. كما أنها عضو في الجمعية الملكية لتشجيع الفنون والصناعات والتجارة في لندن، وأمين في «جمعية العلوم والعامة» بواشنطن العاصمة، وكذلك تعمل مستشارة في «أكاديمية لينكولن في إلينوي».

تصبح القصص بمثابة البراهين، سواء منها القديمة أو الحديثة، التي تُنظّم حياة مجتمع ما.

ستيفن لارسن

الدعوة

في عام 1997، تسلمت دعوة غير عادية: «تعال واقضِ أسبوعًا مع مجموعة من أطباء وطبيبات «أطباء روحانيين» ومعالجين وشيوخ قبيلة السكان الأصليين (لبيتجانتجاتجارا)، واستكشف اللاخطية للطرق القديمة في التعلم، وساهم في خلق قصة إنسانية جديدة وأكثر قابلية للاستمرار للألفية الجديدة».

وعلى الرغم من صعوبة القيام بذلك، إلا أنني قبلت الدعوة؛ فقد جذبتني فرصة المساهمة في إنشاء قصة إنسانية قابلة للاستمرار مع أقدم أجدادنا الذين ما زالوا على قيد الحياة.

وبعد بضعة أشهر، وصلت إلى مركز أستراليا الأحمر، وللمرة الأولى في حياتي، شعرت أنني مرتبك، لم أكن أعلم كيفية العيش أو الانخراط أو التفكير هناك. لقد شككت في جميع ما اعتقدت أنني

أعرفه وكل طريق قدته وأعطى معنًا لحياتي، وأكثر شيء خشيته هو فقداني لهويتي وشعوري بأنني لا أعلم من أكون الآن في هذا المكان.

لقد قبلت الدعوة بلا تردّد، وسافرت بعيدًا للمشاركة في أكثر رحلة مربكة وغير عقلانية، إنني أحتاج لفهم السبب. طوال حياتي، رأيت أمثلة لا تعدّ ولا تُحصى من البيانات التي ساعدت على نجاح القصص (حتى المزيّفة منها). لقد أصبحت فضوليًّا ومفتونًا بقدرة القصة غير المتماثلة على تغيير القلوب والعقول والسلوك.

ولحسن الحظ، قبل أن أتوه بلا رجعة، حدثني الصوت الهادئ بداخلي، الذي عادةً ما يخبرنا بأشياء لا نود سماعها، قائلًا: «لقد جئت هنا للتعلم والمشاركة في البناء، لكنك الآن لا تعرف كيفية القيام بذلك؛ لذلك عليك ترك ما تعتقد أنك تعلمه وما تسمعه وتعطيه انتباهك والتخلي عنه».

إليكم ما سمعته وتعلمته، يعود الفضل في ظهور مصطلح «دريمتايم» أو «ورلد ميكينج» أي بدء الخلق إلى حضارة السكان الأصليين. يعتقد السكان الأصليون أنه قبل صحوة العالم، انبعث أجدادهم من النوم تحت الأرض وبدأوا في شق طريقهم إلى الأرض باحثين عن رفقة أو طعام أو مأوى. عندما كانت الأرض ما زالت تتشكل، فإن ترحالهم وإطلاقهم الأسماء على الأشياء والأماكن الموجودة على الأرض شكَّل بالفعل المناظر الطبيعية، خالقًا جبالًا وفتحات مياه وكهوفًا ونباتات وحيوانات، ففي نهاية الأمر، كل واحد من أجدادنا عاد إلى الأرض محوِّلًا نفسه إلى جزء من طبوغرافيتها إلى الأبد، ونظرًا إلى ترحالهم وإطلاقهم الأسماء على الأشياء والأماكن في الأرض مما أعطى لها الحياة، فإنهم تركوا بذلك مسارات بدء الخلق و«آثار متعرجة للمواقع الجغرافية» في البلد بأكملها وكانوا نتيجة لمواجهات خاصة جُمعت لتُكوِّن قصة.

دُوِّنت مسارات بدء الخلق في قصص موسيقية وخرائط جغرافية «نوع من القطع الموسيقية لقصة غنائية ملحمية كبيرة تغطي الأحداث التي دارت في القارة بأكملها وتخبرنا عن مغامرات أجدادنا وعن كيفية تكوين المنظر الطبيعي».

يوُلد أطفال السكان الأصليين داخل نطاق لمسار بدء الخلق كما أنهم يتوارثوه؛ إنَّ أبيات الأغنية هي حقّهم الشرعي وجذور هويتهم. إن استمرارية الأغنية والقصة هي التي تحافظ على بقاء الأرض واتصالهم بها، وبما أن مسارات بدء الخلق هي خرائط مُضمنة في الأرض، فلا يوجد مجال لأن تضيع في بيتجانتجاتجارا. إن السير والتغني بتلك القصص الغنائية بالإيقاع الملائم التي أنشئت به، يخبر سكان بيتجانتجاتجارا عن مكان المأوى والطعام والماء؛ كما أن التغني بها في الاتجاه المعاكس يخبرهم طريق العودة إلى الديار.

في الليلة التي سبقت مغادرتنا، مُنحنا هدية استثنائية، عندما كنا نجلس حول نار المخيم، رأينا شيخ القبيلة يتغنى بأغنية مسار بدء الخلق ويرقص عليها، ثم توقف وظننا أنه انتهى، لكنه بدأ يغني

ويرقص مرة أخرى. كانت مرشدتنا مندهشة حيث قالت: «لقد غير الشيخ المسار، ولن يبقى الوضع كما هو».. وبمرور الوقت، اتضح أن هذا المسار الجديد كان جذور قصة إنسانية مختلفة وأكثر قابلية للاستمرار، مكَّن وجود قادة الغرب وشيوخ السكان الأصليين نشأتها وشجعها، شاركنا سويًّا في نشأة قصة جديدة.

غيرّتني هذه التجربة بشدِّة. لقد غيرت نظرتي للوظيفة الأساسية للقادة، وتبنيت إطار عمل جديدًا لوضع أسس لوظيفتنا: قصة وخريطة ومنظر. إنني لم أنكر احتياجي لتطوير خبراتي ومهاراتي في العمل المرتبط عادةً بالقادة، بل اخترت أن أقف عد نقطة صعبة من خلال إبداء الاهتمام إلى فروع القصة (الأحداث الفعلية) وجذور القصة (رحلة قلوبنا وأرواحنا) داخل مؤسستي.

منذ سنوات، سمعت مصورًا مشهورًا يجيب عن السؤال «ما سر التقاط الصور الجيدة؟

قائلًا: «التكنيك مطلوب، لكن فن التقاط الصور الجيدة يتلخص في معرفة أين تُوجّه الكاميرا».

وينطبق الأمر نفسه على القيادة. يجب علينا نحن كقادة أن نوجه الكاميرا عن وعي إلى الأماكن التي لم نسمع عنها من قبل ولم نرها ولم نتعرف عليها. عندما نوضح قصصنا الشخصية والأخرى المتعلقة بمؤسساتنا، فإننا بذلك نراها ونسمعها ونجربها بشكلٍ مختلف، كما يمكننا أن نختار تغييرها.

إن مسارات بدء الخلق ودمجها السلس في القصة والخريطة والمنظر له علاقة بوظيفتنا الجديدة كقادة: وهي راوي قصص وصانع خرائط. نحن أيضًا وُلدنا في نطاق مسار بدء الخلق: كوكبة من قصص وحكايات تشكيل الهوية التي تعبر عما نحن عليه وكيف أصبحنا كذلك؛ وبينما نحن نكتب قصص حياتنا المماثلة، فإننا عادةً ما نطورها ونحافظ على أن تبقى مليئة بالأحداث. إنها تصبح بمثابة خرائطنا التي توجهنا إلى أماكن جديدة أو تبقينا في أماكننا ونحن نجسد القصص التي نرويها لأنفسنا حول أنفسنا. نحن نجسد القصص التي نعيشها.

وخلال هذه الرحلة غير الشائعة لعالم بيتجانتجاتجارا، انكشفت لي رؤية عميقة وحددت الطريقة التي أنظر بها إلى عملي:

تشكيل الفكر يعني تشكيلًا للعالم.

عندما نغير القصة، فإننا بذلك نغير الخريطة.

عندما نغير الخريطة، فإننا بذلك نغير المنظر.

عندما نغير المنظر، فإننا بذلك نغير تجاربنا واختياراتنا.

عندما نغير تجاربنا واختياراتنا، فإننا بذلك نستطيع تغيير عقولنا.

عندما نغير عقولنا، فإننا بذلك نستطيع تغيير العالم.

إن تغيير القصة، يغير كل شيء. يمكن للقادة تهيئة الظروف من خلال التخطيط لفتح قصص جديدة للإمكانيات والفرص وشرحها، وكذلك الشروع فيها حتى يمكن رسم خرائط جديدة.

عاصفة نارية أم هدية؟

توضح القصة التالية كيف يمكن لإبداء الاهتمام لقصة أو خريطة أو منظر أن يكون دافعًا قويًا لإحداث تغيير في المؤسسة. منذ عدة سنوات، وقبل أسبوع من مرور عام آخر على افتتاح مؤسستي، أرسل موظفو القبول بالخطأ خطابات دعوة إلى إثني وثلاثين طالبًا في قائمة الانتظار.

قدّم الموظفون خطة لمعالجة الخطأ على نحوٍ مذهل: وهي أن يتصلوا بعائلاتهم ويعتذروا منهم بشدة، بدلًا من قبول الطلاب. عندما استمعت إليهم رفضت ذلك. لقد وجّهنا إليهم دعوة وبذلك سنخاطر بنزاهتنا، سنقبل هؤلاء الطلاب ونرحب بهم.

انتشر خبر قراري بسرعة شديدة، كنا بحاجة إلى كل شيء: غرف نوم وأسِرَّة ومراتب وأجهزة كمبيوتر ومستشار مقيم وأعضاء هيئة تدريس. إن الإشاعات، سواء الإيجابية منها أو السلبية، لم تخلق مجالًا للنقاش، لم يكن أمامنا سوى أسبوع واحد لإتمام الأمر برّمته.

كنت على دراية بأنني أحتاج إلى معرفة قصصنا الداخلية وفهمها، وكذلك ما يشعر به المجتمع؛ لذلك طلبت من زميلة موثوقة أن تُدون كل تعليق تسمعه وترسله إليَّ دون تعريف هوية صاحب التعليق، ثم في أحد الليالي، قرأت جميع التعليقات واكتشفت نموذجين أو قصتين سائدتين. أطلقت على واحدة «العاصفة النارية» (قصة انقسام وتفكك قريب)، وأطلقت على الأخرى «الهدية» (قصة فخر وسخاء متزايد).

لقد قدمت صورتين: الأولى لنار متوهجة والأخرى لصندوق هدية له عقدة زخرفية كبيرة. تُحاط كل صورة بتعليقات المجتمع، لقد وصفت هذه النماذج القصصية كقصتين بارزتين نوجه أحداثهما بالكامل، وسألت زملائي أي من القصتين تمثل أفضل سبيل لتحديد ما نريد أن نكون عليه. كان يمكننا اختيار العاصفة النارية المتأصلة في سيناريو الندرة، والذي على الأرجح سيتسبب في قضاء عام حزن؛ أو اختيار الهدية المتأصلة في سيناريو الوفرة.

عندما انتهى العام وتطور الاثنان وثلاثون طالبًا، بدا واضحًا أن القصة التي اخترنا أن نعيشها هي «الهدية».

لقد سمعت فيما بعد من الكثيرين الذين أرادوا تبني هذه القصة، أن التعريف المتداول لهاتين القصتين هو أنهما اختيارين منحهم فرصة للوقوف والتعبير عن أنفسهم أثناء المشاركة في بناء مستقبلهم المنشود، لكنني شعرت أن ردودهم كانت غير كافية عند مقارنتها بمُطالبي قصة العاصفة النارية،

وردًا على التعليقات السلبية، فلم يكن هناك مجال للحجج؛ لم يكن عليهم إلا أن يقولوا «أنتم تعيشون في «عاصفة نارية» وهذه ليست قصتي».

أدت تجربة القيادة العميقة هذه إلى اكتشاف حقيقة ما: إنَّ رواية القصص هي جزءٌ لا يتجزأ من حياتنا. تُنشّط الأحداث المناطق المسؤولة عن التحدث في العقل، لكن القصص تنشط عقلنا وتشغله كليًا. إننا كائنات علائقية وتجعل القصص خبرات الآخرين مألوفة بالنسبة لنا وتربطها بخبراتنا. عندما نغير قصصنا، فإننا بذلك نغير اختياراتنا، وعندما نغير اختياراتنا، سنستطيع تغيير عقولنا.

إننا نتصرف اليوم وكأننا نؤمن بأن المزيد من المعلومات وتحليلات البيانات المعقدة والاستراتيجيات الإضافية الأكثر فعالية ستقدم لنا النتائج التي نسعى إليها كما نتوقع. لكن ما يحول المؤسسات إلى بيئات منتجة وخلاقة هو العلاقات الأكثر عمقًا والمحادثات الصادقة التي تدور حول المعاني والأهداف والقصص المتعلقة بالهوية التي تؤكد على أهمية الحياة: القصص التي تحدد من نكون، وما الممكن، وكيف نريد أن نكون معًا في عملنا.

يجب علينا كقادة أن نعرف ما الذي ننظر إليه، وكيف نراه، وما الذي ننصت إليه، وكيف نسمعه، وما الذي نصرح به، وكيف نصرح به. كما يجب علينا أيضًا أن نركز على ما رواء القصة: الأبعاد العاطفية والروحانية لما نحن عليه.

يقول (بيتر دراكر) «إنني لا أتنبأ قط، إنني أنظر من النافذة فحسب، وأرى ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد». وظيفتنا الآن هي أن نوجِّه الكاميرا نحو القصص التي عادة ما تكون خفية وغير مرئية في الوعي الجماعي لمؤسساتنا ونسلط الضوء عليها، حتى نتمكن من اختيار من نريد أن نكون. في بعض الأحيان، يذكرنا دور القائد بمن حقًا نكون.

الدروس المستفادة: ما الذي أصبح واضحًا

القادة والقيادة

1. إننا نقود ما نحن عليه ولا يمكننا خلق ما لم نصبح عليه. القيادة في المقام الأول وظيفة داخلية.

2. لا تكمن القيادة الناجحة، في المقام الأول، في استراتيجية المؤسسة، بل في الدلالة الشخصية والمؤسسية والترابط وتوضيح الهوية (من نكون) والهدف (ولماذا نحن كذلك؟).

3. تتضح أعظم سلطة لدينا كقادة في جعل أعضاء مؤسساتنا منشغلين بموثوقية البوصلة الأخلاقية الداخلية، ووضوحها ومدى توافقها وصمودها، ومولعين بها، من خلال القصص التي نضع عنوانًا لها ونعيشها، مما قد يؤدي إلى عدم وجود فجوة بين ما نقوله وبين ما نفعله والسبب ذلك ذلك.

4. لا تتسع مفاهيم القيادة الحالية بشكلٍ كافٍ يشمل قدارتنا وتصوراتنا، إنها تتأصل في نموذج عقلي مضطرب ورؤية مغلوطة للسلطة والتحفيز وتحديد الدلالة، وفي بعض الأحيان تتأصل في مسؤولين

غير مناسبين لتقييم النجاح الحقيقي، مما يسيئ إلى سمعتنا كقادة؛ ونتيجة لذلك، فإننا نُدخِل خريطة ذهنية تقودنا إلى استنساخ تكتيكات واستراتيجيات المفاهيم التقليدية لنجاح القيادة ومحاكاتها، وهذا خطأ فادح، فكما يشتهر (بيتر دراكر) بمقولته: «تلتَهم الثقافة الاستراتيجية في وجبة الإفطار ويخلق القادة الثقافة»[19].

5. يهتم القادة برفاهية الجميع، فإنهم يهيئون الظروف لكل فرد لكي يصبح على مرأى ومسمع من الجميع أثناء حديثه، كما ينظرون فيما وراء الأحداث المرئية إلى قدرات خلق دلالة للمؤسسة وإلى نماذج تشكيل الهوية التي تُمثل جوهر مهمتها وهدفها.

6. يلقي القادة الحكماء الضوء على كلٍّ من فروع القصة المرئية وجذورالقصة الملموسة حتى الآن وغير المرئية. إنهم يفعلون ذلك بنية واضحة لجعل النماذج غير المرئية التي تُشكل عقولنا وسلوكياتنا لا تؤدي إلى قرارات مبنية على وهم، بل على اختيارات واعية ومحددة حول القصص التي نختار أن نعيشها.

7. يعرف القادة أين يوجهون الكاميرا، مما يمكننا من ملاحظة قصصنا المتجسدة ويرشدنا لاختيار واحدة تدعم هويتنا وتأصلها.

رواية القصص وفن رسم الخرائط

1. نحن نجسد القصص التي نرويها لأنفسنا حول أنفسنا. نحن نجسد القصص التي نعيشها.

2. تصبح القصص خرائطنا، وعندما نعيشها نخلق المنظر المحيط بنا: تجاربنا واختياراتنا.

3. الانتماء لمجتمع ما (مؤسسة) ليس أمرًا يخصك أنت فقط، فجميعنا متصلين. وبداخل المجتمع، لا يوجد ما يسمى بتعليق عشوائي، فكل تعليق يساهم في قصة ناشئة ومتفتحة تساعد في نجاحنا أو فشلنا.

4. إنه جذر القصة، القصة الدائمة التي تصلح لكل زمان والتي نعيشها بداخلنا، الذي يشكل شخصيتنا وثقافتنا. عندما نعيش قصة، عن قصد أو غير قصد، فإنها تصبح خريطتنا التي تحدد نظرتنا للعالم وفرصنا ومن سنصبح.

أسئلة تأملية

1. كيف ستصف قصة القيادة التي تعيشها في الوقت الحالي؟ شارك قصةً توضح كيف تؤثر هذه القصة على مؤسستك.

2. عندما تتأمل أدوار القادة كرُواة قصص ورسامين خرائط، هل تكشفت لك حقيقة جديدة كقائد؟ ما الذي جعلها لحظة حاسمة بالنسبة لك؟

3. كيف يمكنك بدء توضيح جذور القصة ووضع عنوان لها داخل مؤسستك؟

الفصل الثالث عشر
اخترْ توقّعات عالية وطوّرها وحقّقها!

ميل سبيز

قضى اللواء (ميل سبيز) ستًّا وثلاثين عامًا في الخدمة الإلزامية، فقد كان ضابط مشاة ولديه خبرة واسعة في وظائف التدريب والتعليم الرسمي بصفته ضابطًا كبيرًا، بما في ذلك مهام العقيد بصفته مدير «برنامج التدريب على الأسلحة المشتركة» وقائد «مدرسة المشاة» ومدير «مدرسة الحملات الحربية».كما تزعم «قيادة التدريب» بصفته لواءً، وكذلك «قيادة تدريب القوات الخاصة البرية والجوية والبحرية» و«قيادة التدريب والتعليم»، بالإضافة إلى العمل كنائب مدير الاستراتيجيات والخطط وعمليات التقييم (عملية J-5)، في «القيادة العسكرية الأمريكية في أوروبا» ونائب القائد العام «للقوات الأولى للحملات البحرية» والقائد العام «للفرقة الأولى للحملات البحرية».

تضمّنت بعض الإجراءات المحددة التي كان يقوم بها في مهام التدريب والتعليم إعادة هيكلة وتصميم «التعليم العسكري المهني للمجندين» بالكامل، وتطوير القيادة في «التعليم العسكري المهني» المترسخ في القيادة على أساس القيم، وبدء التدريب على أساس القيم في جميع المراحل الابتدائية لبرامج التدريب، وذلك من بين عدة إنجازات أخرى. لقد كان مسؤولًا عن التدريب التجريبي على المهام للوحدات المنتشرة للقتال في العراق وعن انتقال التدريب التجريبي على المهام من العراق إلى أفغانستان. لقد انتقل إلى «أنظمة دفاع كوبيك» عند تقاعده من الخدمة الإلزامية، ويُستشار حاليًا في عددٍ من الأعمال كلًّا منها على حدة، بالإضافة إلى تطويره لمؤسسة «ليدرز كان بي ميد» Made Be Can Leaders.

وعند حضوري لورشة عمل في مؤسسة «إنسبيرد ورك» Work Inspired في عام 2015، سألني المؤسِّس (ومؤلف كتاب «حل للانخراط في مكان العمل») (ديفيد هاردر) Harder David عما إذا كانت قوات المشاة البحرية واجهت مشكلة تفكك القوى العاملة. لقد كنا نناقش خصائص الأجيال الناشئة: جيل الألفية والجيل الذي يليه (الجيل زد)، والتحديات التي يقدمونها لأصحاب الأعمال، لقد كان مهتمًا بجوانب سلوكيات العمل وأدائه التي أصبحت بمثابة توقعات مشتركة لجيلنا.

ضحكت أولًا ثم قلت: «لا. لقد واجهت قوات المشاة البحرية تحديات عدة مع الأعضاء الجدد وليس التفكك».

قوات المشاة البحرية هي الأصغر سنًا في الخدمات العسكرية، ويتم تبديل حوالي 20% من قواتها سنويًا. إن هذه القوات تتكون من السكان بوجهٍ عام، وقد تحملت شريحة السكان التي كنا نتحدث عنها العمليات المكثفة عبر البحار على مدار الخمس عشرة سنة الماضية.

إن هؤلاء الذين اختاروا أن يكونوا من ضمن القوات البحرية ليسوا متميزين بصفة خاصة مقارنة بالسكان عامةً، فيما عدا اهتمامهم بالوصول إلى شيءٍ أسمى بداخلهم وعزيمتهم للقيام بذلك. لقد جاءوا إلينا مستعدين، بل ومتلهفين، لتغيير أنفسهم تغييرًا شاملًا. عندما ينضم المجندون صغار السن إلى قوات المشاة البحرية، يكون لديهم صفة واحدة مشتركة: هم أشخاص عاديون يبحثون عن شيء أسمى، وبالطبع كانت هذه قصتي الشخصية عندما كنت في السابعة عشر من عمري. لقد كنت أعيش حياة عادية تمامًا، وكذلك أيضًا كان مساري، ثم عُرضت عليَّ فرصة رائعة، عندما اغتنمتها، غيرتني للأبد وغيرت توقعاتي لحياتي، وكان من الممكن أن أختار بكل سهولة حياة بتوقعات متدنية.

لم تتدنى القوات البحرية بتوقعاتها، فبدلًا من ذلك، تمسكت بكل إرادة بالتوقعات العالية ووجدت طريقًا لرؤية الإمكانيات المتخفية وراء المظاهر. ما نراه جميعًا في القوى العاملة المدنية الحالية هو نتاج لخفض المعايير الثقافية ولتوقعات اجتماعية متدنية. لكن الأمر غير الملحوظ الذي أدركه عندما أنظر إلى مجتمع اليوم هو أن الإمكانيات والقدرات دفنت تحت التوقعات المنخفضة، ونظرًا لأن قوات المشاة البحرية تتكون من الشريحة السكانية نفسها التي ينتمي إليها أصحاب الأعمال المدنيين، فإن القوى العاملة المدنية لديها الصفات الفطرية نفسها التي تتمتع بها القوات البحرية الآن، من تكريس للعمل ومثابرة وإيثار وقدرة على التكيف ومرونة وتفوق.

ويعود هذا إلى الطريقة التي ترى بها المؤسسات أعضاءها وتعمل معهم، إنها ليست مسألة ما الذي قد يُكتب أو يُقال، بل حقيقة الممارسات المتبعة. هل القوى العاملة هي جوهر المؤسسة الذي يجب تهيئته وتطويره؟ أم أن الأعضاء يمثلون المقومات التي يجب استغلالها ومجموعة الأرقام التي يجب أن يديرها مديرون تنفيذيون كبار؟ إن إجابة هذا السؤال، حسب ما يظهره السلوك المؤسسي، قادرة على إحداث فرق هائل.

ما الذي يختلف بالنسبة للقوات البحرية؟ ترى القوات البحرية الإمكانيات والقدرة الفطرية على التكريس للعمل المتأصلة في المدنيين من الشباب الذين يقدمون أنفسهم للتجنيد في جميع أنحاء الولايات المتحدة ومن ثم يؤمنون بها. إن المجندين من القوات البحرية مدربين على التمسك باعتقادهم أن هذا التكريس للعمل متأصل في جميع سكان المدن الصغيرة والكبيرة بأمريكا على حدٍّ سواء.

وكما كان يقول المؤلف واين داير Wayne Dyer مرارًا: «عندما تؤمن به، ستراه».. وعلى مدار الستة وثلاثين عامًا التي قضيتها في قوات المشاة البحرية، والتي كان معظمها مليئًا بالمهام الخاصة بتحويل المدنيين الشباب إلى أفضل رجال أمريكا، رأيت بنفسي أنه حتى في قوات المشاة البحرية، تكمن القوة في رؤية ما غفل عنه الكثير من الآخرين في الحياة الشخصية لكل شاب وفتاة عرفتهم وكنت مسؤولًا عنهم.

الهويّة

هذا هو جوهر نجاح القوات البحرية. إن قوات المشاة البحرية لديها هوية، فردية وجماعية، تصل إلى أفضل ما لدى الأفراد وترتقي بهم إلى ما هو واضح وذو معنى، وتتخطى تلك الشخصيات التي تتعالى عن قبول أنفسهم كما هم، ولا تعمل أيضًا على توفير الراحة أو الرضا الذاتي. إنها هوية صعبة المنال، لا تُمنح، وتدعو الفرد إلى أن يكون لديه مُثُل عليا وتطلعات، بدلًا من التوقعات المشتركة الأكثر تدنيًا.

وبالطبع لا تقتصر تلك الهوية على القوات البحرية فقط، فالهوية عادةً ما تكون العنصر الرئيسي للقدرة على الاستقطاب بالنسبة للشركات بجميع أحجامها، فنحن نعرف بعض المنظمات والشركات التي أصبحت مؤسسات مستقلة بذاتها، والتي تركز أهدافها على الهوية المؤسسية. يكمن الاختلاف في طبيعة هذه الهوية. هل هي إشباع مؤقت للرغبة في الاقتران بعلامة تجارية؟ أم أنها إشباع دائم ومتأصل للرغبة في التكاتف والعمل معًا لدافع غير ذاتي؟

ومع ذلك، تُستخلص النتائج في نهاية المطاف من المدخلات والإجراءات، فإذا كانت المدخلات تدور حول تلبية الاحتياجات الذاتية، فعلى الأرجح ستكون النتائج شبيهة. إن المؤسسات المبنية على هذا الأساس ستستقطب أفرادًا لديهم ولاء محدود للمؤسسة بأكملها وتطورهم، كما أن هؤلاء الأفراد سيبحثون عن فرص أخرى لتلبية احتياجاتهم الشخصية.

وبالنسبة لما يُروج حول ثقافة المؤسسة وقيمها، فإن الحديث غير مهم بدرجة كبيرة؛ ما يهم حقًا هو السلوك والممارسات، إن استعراض مواقع ويب صانعي السيارات، الذين ترددت الأخبار حولهم خلال السنوات الماضية فيما يتعلق بالقرارات التي أسفرت عن فقد ثقة الجمهور وعن إجراء حكومي معاكس، يكشف عن استخدامات عدة لبعض الكلمات مثل الثقة والامتثال، وعلى الرغم من ذلك، ففي نهاية الأمر لم يكن لهاتين الكلمتين قيمة مقارنةً بالإجراءات المؤسسية المتعمدة التي أدت إلى نتائج فائقة السرعة. كلمات رائعة، لكنها بلا جدوى عندما يكون الأمر مهمًا.

تُعرف العديد من الشركات التي تتردد أخبارها اليوم على أنها مبتكرة وخلاقة، إلا أن تجاربها اليومية تعبر عن الخضوع والتوقعات المتدنية. تصبح القوى العاملة مفككة وتنتشر الحقائق حول وجود شعور بعدم السعادة وعجز في الإنجازات، هذه ثقافة وقيم تتمثل في ممارسات، وبما أن النتائج تُستخلص من المدخلات والممارسات، فلا داعي للدهشة.

يمكن للهوية المبنية على السمات التي ترفع من شأن الفرد وترتقي به، وكذلك تهيئه وتطور أفضل ما لديه، أن تحرر روح المرء وتطلق عنانه، حيث إن أداء القوات البحرية من جيل الألفية والجيل الذي يليه خلال الخمسة عشر عامًا الماضية كان ممتازًا، لقد ارتقت إلى معايير مؤسسية معينة بُنيت على مدار قرنين من الزمن، ويستمر الشباب في الانضمام إلى قوات المشاة البحرية، على الرغم من المحن والمخاطر والتحديات المعروفة، ويعود هذا إلى الهوية التي تتمتع بها القوات البحرية.

وبناءً على خبراتي في العمل في القوات البحرية، فإنني حددت أربع خطوات أساسية أثبتت جدارتها في استخراج أفضل المواهب غير الملحوظة في جيل الألفية والجيل الذي يليه.

1. التحديد: أبحث عن الأشخاص المناسبين واجذبهم:

هذه هي الخطوة الأولى لإحداث تغيير في المؤسسة. إذا تمت بطريقة سيئة، فإن كل ما يليها سيكون مرهقًا ومن المحتمل ضياعه، وغالبًا ما ستفشل المؤسسة في تحقيق النتائج المرجوة، وبالنسبة لقوات المشاة البحرية، فهذه الخطوة هي حجر الأساس في المؤسسة.

وهذا بالطبع يشير إلى عملية التجنيد: عملية إيجاد الأشخاص المناسبين وتعيينهم. تركّز القوات البحرية في المقام الأول، وبطريقة مختلفة، على اهتمام الفرد الشخصي، تمامًا مثل أصحاب الأعمال المحتملين الذين يبحثون عن مواهب مبتدئة، ونظرًا إلى أن تجنيد القوات البحرية يكون من الشريحة السكانية نفسها التي تتكون منها الوظائف المدنية، فإن الفرق الرئيسي يكمن في طبيعة اهتمام الفرد الشخصي وفكرة أن يكون الفرد طموحًا، وأن يسعى إلى فرصة لخدمة قضية أكبر من الذات. لقد تطلب النجاح تعديل وسائل التواصل والترابط بما يتفق مع المعايير الثقافية لجيل الألفية والجيل الذي يليه، ومما يؤدي إلى عملية تجنيد ديناميكية وحذرة وملبية للاحتياجات.

لا يمكن أن تكون هذه العملية سطحية؛ فإن التصفية المحضة للمواهب والدعوة إلى منصب وظيفي ومكافأة لن تُمكِّنا أصحاب الأعمال من إيجاد الأشخاص الذين يرغبون فيهم إذا كانوا يبحثون عن شيءٍ أكثر معنًى في القوى العاملة؛ إذ يكمن النجاح في التأكد من أنك تستقطب أنواع الأشخاص المتوافقين مع ثقافة المؤسسة أو تغييرها المرجو. قد يتقدم العديد للعمل، لكنها مسؤولية صاحب العمل أن يفصل بين الفائزين والمتصنعين بدرجة كبيرة.

كما أنها عملية طرح استفسارات متبادلة تتسم بالشفافية؛ يقدمها أصحاب الأعمال للمرشحين لطرح توقعات ومعايير حقيقية سيُقيَّمون من خلالها، ويُكافؤون في نهاية الأمر.

ومن الجدير بالذكر أنه في الفترة التي تلت هجمات 11 سبتمبر الإرهابية عام 2001 لم تفشل قوات المشاة البحرية قط في الحصول على متطوعين للتجنيد أو تدريب الضباط، لقد تحسن المستوى بكل الطرق التي يمكن ملاحظتها، وهذا يتوافق مع الرسالة والنهج اللذين تبنتهما القوات البحرية، وكذلك مع طبيعة شريحة السكان المنتمية إلى جيل واحد، وهذا ما يتعارض مع القصة المتعارف عليها.

2. الاستثمار: طور ما تعدُّه المؤسسة ذات قيمة بطريقة مدروسة

إنه ليس من العدل أو المعقول أن تتوقع شيئًا ما من موظف لم يحصل على تدريب وليس لديه مَثَلٌ أعلى يحتذي به دائمًا، هنا يكمن مفهوم الاستثمار. يُحول الاستثمار التوقعات إلى حقائق. ويمكن تقسيمه إلى جزأين: توجيه وحث.

وكما يرتبط الأمر بالتوقعات، فإن قوات المشاة البحرية تقدم كل شيء وتطوره من أجل القوى العاملة التي تنضم إليها، وتتوقع أن ترى حصيلة ذلك في الأداء، وهذا يعبر عن استعداد المؤسسة لتكريس وقتها للفرد وتطوير الصفات اللازمة لجعله عضوًا مؤثرًا داخل المؤسسة.

ويوجد اعتراض سائد على هذا الأمر «إذا استثمرت في موظفيَّ جميع إجراءات التدريب هذه، فإنني أدربهم على منافستي فحسب. لماذا عليَّ أن أدربهم، إذا كانوا على وشك المغادرة في غضون ثلاث سنوات؟».

يمكن أن يخف القلق بشأن العائد من الاستثمار من خلال حصولهم في المقابل على التطوير المرجو بشكلٍ متزايد، وعلى المستوى الاستراتيجي يمكن تنظيم زيادة نسبة الاستثمار على فترات زمنية محددة، مما يتوافق مع مراحل إدارة الحياة الوظيفية المدروسة، ويقدم قيمة مقترحة تستتبع التزامًا مهنيًّا وولاءً. وعندما تستثمر في تدريب الفرد بشكلٍ كامل بمرور الوقت، ستحصل بالفعل على خدمات جارية ذات قيمة من ذلك الفرد. فيما بعد، إذا اختار الموظف أن يبقى، فسيكون لديك كنز من الموهبة المدرَّبة التي تدعم نجاح العمل وثقافة المؤسسة، والتي يمكنك الاعتماد عليها لتأهيل القوى العاملة المستقبلية وتطويرها.

إن هذا المفهوم يصبح بمثابة قيمة مؤسسية وسيسمح للموظفين الجدد أو المحتملين بالشعور بأن هذا مجتمع يستحق أن يكونوا عنصرًا دائمًا فيه.

طريقة التفكير هذه هي العنصر الأساسي في التطوير الناجح للقوى العاملة. لقد مكَّنت هذه الطريقة قوات المشاة البحرية من ضم شريحة سكانية ليست رفيعة الشأن، على عكس المتوقع، والرفع من شأنها للدرجة التي تتوافق مع صورة القوات البحرية التي رسمتها لنفسها والنتائج التي حققتها على مدار القرنين الماضيين.

إنه لمن الواضح أن قوات المشاة البحرية لا تتوقع أن يذهب الأشخاص للانضمام إليها ولديهم جميع المهارات المطلوبة، لكن الأكثر أهمية من مهارات العمل هو القيم والممارسات والصفات الشخصية والقابلة للقياس حتى الآن وغير الملموسة التي حددتها المؤسسة لتكون أساسية بالنسبة للفرد ونجاح المؤسسة وتجديدها واستمراريتها. لا تُترك هذه الصفات والممارسات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة للافتراضات، بل تُقبل على أنها مسؤولية المؤسسة لترسخها في عقول جميع من ينضمون إلى قوات المشاة البحرية وتطورها لديهم.

وكما تستثمر المؤسسات الأشخاص، خاصةً في صفاتهم الحيوية وغير الملموسة، فإن قوات المشاة البحرية تستثمر في نفسها كمؤسسة. إنه ليس أمرًا مفروضًا عليها، بل متأصلًا فيها، ويعد بمثابة التزام المؤسسة بضمان تحقق هذه الصفات والممارسات بشكلٍ متسق بين جميع القوات البحرية وتغلغلها في المؤسسة.

3. الدمج: ربط التكامل الوظيفي بالمهمة المؤسسية

تستهدف عملية الدمج البنية المؤسسية والإجراءات والممارسات، فإنه حتى أكثر الإجراءات فعالية والتي تحدد القوى العاملة وتستثمر فيها تنتهي بأن يحتل الأشخاص مناصبهم ويبدأون عملهم الروتيني. يحتم الدمج ترسيخ المعاني في المؤسسة التي من خلالها تتحقق القيم المعلنة والثقافة المُوضحة وتوقعات الفرد، التي يجب ترسخيها بالكامل في الموظفين الجدد، وينجح هذا المفهوم على مرحلتين: (1) ينبغي أن تفكر المؤسسة فيما تتوقعه من الموظفين، وطريقة تفاعلهم اليومي مع المؤسسة. (2) يجب أن تُمكِّن المؤسسة وتدعم الأفراد الذين دائمًا ما يثير إعجابهم أداء هؤلاء الشباب في القوات البحرية، سواء أثناء قيادة دورية ضد العدو أو بكل بساطة أثناء قيام أحد أفراد طاقم السفينة بإعادة تزويد طائرة ما في مهبط الطائرات بالوقود، وهم في منتصف البحر مساءً والطقس سيئ.

فكر فيما تحصل عليه من القوى العاملة لديك، وفي سقف توقعاتك ومدى تحقيقهم لتلك التوقعات. في حالة وجود فرق بين ما تتوقعه وما تحصل عليه، وإذا كان هذا الفرق يؤثر على مهمتك ونجاحك، فهناك إذا بعض الأمور التي يجب عليك إعادة النظر فيها.

لقد قضيت اثني عشر عامًا من الستة عشر عامًا لخدمتي الإلزامية في مهام التدريب والتعليم الرسمي. كنت عادةً ما أندهش، أحيانًا بصورة إيجابية وأحيانًا العكس، مما أراه يحدث مع شباب القوات البحرية، لقد علمت أن رأيي لا يهم، بل ما يهم هو فهم جيل الألفية والجيل الذي يليه وتعديل إجراءاتنا على النحو الذي يضمن نجاح انتشار وحداتنا للقتال، والدعم المؤسسي لقوات المشاة البحرية.

لقد كانت خدمة مقدسة، وعلى الرغم من أننا تكيفنا مع ديناميكيات أجواء العمل الجديدة الخاصة بانضمام القوات، إلا أننا احتفظنا بصرامة بتلك المعايير المؤسسية التي أُسست من خلال مجهود رائع وتضحيات بطولية على مدار القرنين الماضيين في قوات المشاة البحرية. وخلاصة السبعة وثلاثين عامًا من الخدمة الإلزامية، ومع كامل الاحترام والتقدير لهؤلاء الذين خدموا في القوات البحرية في الحرب العالمية الثانية، وفي كوريا وفيتنام، فإن الفرق التي تُشكَّل اليوم هي من خيرة القوات في تاريخ المشاة البحرية.

إن لم تكن قادرًا على قول ذلك عن مؤسستك، فإنني أقترح الآتي: إن الحلول موجودة داخل المؤسسة وليس خارجها، وتزداد بشكلٍ أكبر حسب ما تستعد المؤسسة القيام به لتغيير الحصيلة وليس حسب هؤلاء الذين عُيِّنوا وضُموا إلى القوى العاملة.

أمر يستحق التفكير.

أسئلة تأملية

1. إذا كنت تعمل مع أفراد من جيل الألفية أو من الجيل الذي يليه (الجيل زد)، فما هو الشيء الذي تعتقد أنه أكبر التحديات التي ستواجهها معهم؟

2. ما الذي يمكنك تحديده كبعض الموارد أو مصادر القوة التي أحضرها الجيل الجديد إلى مؤسستك؟ وإلى العالم بصفة عامة؟

3. ما الاستراتيجيات التي قد تتبناها كقائد للاستفادة من مصادر القوة هذه؟

الفصل الرابع عشر
الاحترام والشجاعة والإخلاص
سمات القيادة الصحيحة

«جاك زنغر»

(جون إتش زنغر) هو مؤسس مشارك في «زنجر فولكمان» والمدير التنفيذي لها، وهي شركة تهدف إلى زيادة فعالية القادة.

درَّس جاك في جامعة «جنوب كاليفورنيا»، ثم في «مدرسة ستانفورد للأعمال». كما حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة «جنوب كاليفورنيا»، وكذلك عمل أمينًا ورئيسًا لمجلس أمناء جامعة يوتا فالي، وأكمل عشر سنوات للتو كعضو في مجلس حكام ولاية يوتا.

لقد تسلَّم جائزة «جرامي لإنجاز العمر» في الأداء الوظيفي والتعلم داخل مكان العمل من جمعية تنمية المواهب، وكذلك جائزة «غرامي لممر الشهرة» في مجال تنمية الموارد البشرية.

كما أنه مؤلف ومؤلف مشارك لأربعة عشر كتابًا ومئة وخمسين مقالًا ومدونة، ويكتب بانتظام لمجلة «هارفارد بزنس ريفيو» و«فوربس».

عندما يوضح المديرون التنفيذيون ما يريدونه في المقام الأول في الأشخاص الذين يعينوهم، فإنهم يتحدثون باستمرار عن الأمانة والإخلاص، ومن بين كفاءات القيادة التي تقيسها الشركة من خلال التقييم الشامل أو ما يعرف بتقييم 360 درجة، دائمًا ما تحصل سمتا الإخلاص والأمانة على أعلى النقاط، في المقام الأول أو الثاني مقارنةً بأي سمة أخرى.

لقد حظيت بتجربة منحتني تصورًا جديدًا تمامًا عن سمة القيادة المهمة هذه، إنني لم أتعلم هذا الدرس من موجه قيادة، بل من طبيب.

لقد شخَّص الطبيب ابني بأن لديه سرطان المعدة. وقد كان طبيبًا ممارسًا ومتخصصًا في الطب الرئوي، لم يكن نوع السرطان الذي يعاني منه ابني منتشرًا، ولم يكن العلاج الأمثل واضحًا للأطباء. لقد تحمل علاجًا كيميائيًّا طويلًا وعلاجًا إشعاعيًّا وعملية جراحية لاستئصال نصف معدته، وأخيرًا عملية لزراعة نخاع عظمي، وبعد عدة أشهر من العلاج، قدموا لي تصويرًا مقطعيًّا محوسبًا لا يوجد به أي أثر للخلايا السرطانية، مما جعل أطباءه وعائلته وزملاءه وأصدقاءه يأملون أن يتم شفاؤه بالكامل.

وفي عيد القيامة، ساءت حالته فجأةً. لقد دخل إلى المستشفى حيث بدأوا مرة أخرى في إجراء فحوصات شاملة، وفي اليوم التالي، كنت أنا وبعض أفراد العائلة في حجرة المستشفى عندما جاء اختصاصي الأورام لمراجعة نتائج الفحوصات.

الأمر الذي حدث فيما بعد كان بمثابة عرض حقائق صادق لكن في الوقت نفسه مراعٍ للمشاعر، أظهرت الفحوصات أن السرطان عاد أقوى من ذي قبل، وينتشر الآن في تجويف البطن بالكامل. لقد سيطر السرطان كليًا على الكبد والكليتين، كما رسمت فحوصات الدم صورة قاتمة تمامًا، وفي نهاية تلاوته الهادئة والحذرة لنتائج الفحوصات، سأل اختصاصي الأورام عما إذا كان ابني قد فهم، وبعد لحظات من الصمت وفي وسط تلك الحقائق، أجابه ابني بهدوء قائلًا: «نعم، هذا يعني أنني سوف أموت».

لقد جلست هناك أفكر في قادة الأعمال الكثيرين الذين عرفتهم خلال السنوات الماضية ممن لم يستطيعوا استجماع شجاعتهم لإخبار زميل ما حول العواقب السلبية لسلوكياته، فكانت هذه المحادثات تدور حول ظروف عابرة بسيطة في الحياة المهنية، أما هذه المحادثة فكانت حول أخطر مسألة قد يتخيلها أحد، إنها حرفيًا مسألة حياة أو موت. ما حدث هو أن ابني واختصاصي الأورام كانا صديقين مقربين وزميلين عزيزين، لكن رغم هذه العلاقة، صرح اختصاصي الأورام بالحقيقة بإخلاص.

لقد استرجعت فكرة دارت بذهني سابقًا؛ وهي أنني عزمت بشدة على التعلم من الآخرين في المهن الأخرى. فكان الطبيب حنونًا وجديرًا بالاحترام في طريقة توصيله الحقيقة، لكنه لم يختر أن يُجمِّل من تلك الرسالة الأكثر أيلامًا على الإطلاق. فقد استحق صديقه العزيز وزميله أن يعرف الحقيقة وكذلك عائلته بالكامل.

وبعد يومين، وجميعنا إلى جانب فراشه، فارق ابني الحياة. لا توجد كلمات كافية تستطيع أن تصف هذا الحدث والمشاعر التي راودتني أنا وجميع من بالغرفة، وكذلك لا توجد أيضًا كلمات كافية لوصف إعجابي بالطبيب الذي وصَّل رسالته بشجاعة، كان من المؤلم جدًا بالنسبة له أن يُبلغها.

أحد المبادئ الأساسية للقيادة الصحيحة هو الاستعداد للتعامل مع الآخرين باحترام، إن قدرتنا وشجاعتنا على الحديث بصدق مع بعضنا بعضًا هما بكل تأكيد جوهر معاملة بعضنا بعضًا بتقدير. وفي الواقع، رسم بحثنا عن الإخلاص في القيادة صورة مثيرة للاهتمام، لقد وجدنا أن القادة الذين يحصلون على درجات عالية من الصدق والإخلاص يحصلون أيضًا على درجات عالية في مؤشرات السلوك الخمسة:

1. يسهل الوصول إليه

2. يتصرف بتواضع

3. ينصت للآخرين بتركيز كبير

4. يتخذ القرارات بحذر

5. يتصرف بحسم

تصف الأربع سلوكيات الأولى الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخر بقدر كبير من الاحترام، إن هذه السلوكيات لا تناسب القائد ذا الوجهين الذي يعامل رؤسائه بود ومرؤوسيه بشدة، وكذلك لا يتسم بها القادة المتغطرسون الذين يضعون أنفسهم في فئة مختلفة ويشعرون بأنهم لا يحتاجون إلى اتباع القواعد التي تحكم الآخرين، وبينما كنت أراقب اختصاصي الأورام وهو يتحدث إلى ابني، وجدت أنه جسَّد كلًا من هذه السلوكيات المتعلقة بالسمات.

أما السلوك الأخير، وهو التصرف بحسم، فإنه نادر قليلًا، فلا يفكر أغلب الناس بطريقة مباشرة في أن الحسم متصل بالصدق والإخلاص. لقد اعتقدت أنه مع كل ذلك، فعند حضور اختصاصي الأورام إلى ابني سيتملص من هذه المحادثة بالغة الصعوبة بطرق مختلفة وبأعذارًا لا حصر لها، لكنه لم يفعل ذلك، وعلمني درسًا عميقًا حول نعمة الصدق الحقيقي.

أسئلة تأملية

1. ما نوع الدروس التي يمكنك تعلمها من المهنيين الآخرين، خاصة هؤلاء غير المنتمين لمجالك؟

2. لم يعد الصدق والإخلاص سمتين حيويتين في القادة؟

3. ما مدى الراحة التي تشعر بها عندما تتعامل بصدق مع زملائك؟ ومع مرؤوسيك؟ إن لم تكن تشعر براحة «تامة»، فما الذي يجعل هذا النوع من التعاملات أمرًا صعبًا؟

القسم الثالث
اللحظات الحاسمة

واجه كلٌّ منا لحظة حاسمة في حياته أثرت على ما نراه عندما ننظر من النافذة، والبعض منا واجه أكثر من لحظة حاسمة. اللحظات الحاسمة هي تلك التجارب التي مررنا بها، وأصبحنا واعيين بأمر ما لم نكن ندركه فيما قبل. هذه التجارب هي التي تشكل شخصيتنا وتلهمنا قراراتنا وتمثل نقطة بداية لرحلات حياتنا.

ونفتتح هذا الباب بمقال للمدير التنفيذي لشركة «بست باي» هوبير جولي Hubert Joly الذي يحلل فيه إعراضه المبدأي عن الاستعانة بمدرب تنفيذي في حياته العملية، ويصف مدى تحول حياته المهنية والشخصية بمجرد أن بدأ العمل مع (مارشال جولدسميث). إنه يؤمن بشدة بالأهمية القصوى لفتح المجال للتعليقات من أجل تطورك لتصبح قائدًا، ثم تلخص ريتا ماكغراث Rita McGrath بعض الموضوعات الرئيسية التي تعلمتها خلال حياتها المهنية والأكاديمية، وتختتم بما اكتشفته بخصوص نصيحة (مارشال جولدسميث) «التعليق بمثابة هدية» والنتائج التي ستعود على العمل عند بدأه بنظرية سليمة. كما تستعرض بيفرلي كاي Beverly Kaye في مقالها أهمية الإقرار بـ «الجانب الراكد» وإيجاد طرق للخروج من منطقة الراحة والقيام بأمور تتحدى بها نفسك؛ لكي تتطور وتصبح قائدًا أكثر فعالية ولديه خبرات أوسع في مجالات مختلفة، وكذلك تستعين كاثرين كار Catherine Carr بخبرتها في مجال الأعمال الخيرية التي دامت لسنواتٍ عدة، وهي تعمل في جميع أنحاء العالم كعضو في مؤسسة «أطباء بلا حدود» غير الربحية، لشرح أهمية أن نفتح قلوبنا سواء للفرح أو الحزن لكي تتسع وتنمو وتتصل بالعالم بطرق أكثر نفعًا، ثم يصف جيفري كون Jeffrey Kuhn «قصر النظر الاستراتيجي» الذي يؤثر في العديد من القادة والمؤسسات. إنه يستند إلى مفهوم (بيتر دراكر) المتعلق بالنظر من النافذة لما «هو مرئي، لكنه غير ملحوظ» لطرح نماذج فكرية واحتمالات لتطوير رؤيتك الاستراتيجية. أما براكاش رامان Prakash Raman فيعتمد على خبراته في مرحلة المراهقة، سواء الناجحة أو الفاشلة كلاعب تِنِس مصنف عالميًا ليقدم نصيحة لقادة الأعمال، ساعيًا أن يسد الفجوة بين الإلهام والتطبيق في حياتهم الشخصية والمهنية. كما تناقش (مارجريت ويتلي) Margaret Wheatley الحاجة الملحة لأن يتفكر القادة ويتأملون النقطة التي كانوا عندها قبل أن يقرروا النقطة التالية التي يريدون التوجه إليها، وتصف مدى أهمية تبني طريقة جديدة لرؤية الأمور في فتح خيارات جديدة أمامنا، إنها تؤكد على الحاجة إلى نوع جديد من القادة في عالمنا الحالي، وتصف الدور الحاسم للقيادة على المستوى المحلي بدلًا منه العالمي.

الفصل الخامس عشر
القدرة على تقبُّل التعليقات

هوبير جولي

(هوبير جولي) هو الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة «بست باي» .Best Buy Co. Inc، وهي شركة رائدة في تقديم المنتجات والخدمات الإلكترونيات الاستهلاكية، بها ما يقرب من مئة وخمسة وعشرين ألف موظف في أمريكا الشمالية، وأكثر من أربعين مليار دولار عائد سنوي. انضم السيد جولي إلى «بست باي» في عام 2012 وقاد الشركة من خلال استراتيجية التحول الأكثر شهرة «رينيو بلو» Renew Blue. لقد ظهرت نتائج هذا التحول في زيادة رضا العميل، وكذلك رفع الحصة السوقية ونمو الإيرادات وتحسين هوامش الربح. والآن، يقود السيد جولي بست باي إلى المرحلة التالية، بست باي 2020، من خلال تكوين استراتيجية «نيو بلو». وفي هذه المرحلة الجديدة، يهدف بست باي 2020 إلى مساعدة العملاء على ملاحقة شغفهم وإثراء حياتهم بمساعدة التكنولوجيا.

وقبل انضمامه لـ (بست باي)، عمل السيد جولي مديرًا تنفيذيًّا في «كارلسون»، وهي شركة ضيافة وسفر عالمية، وقبل ذلك، قاد شركة «كارلسون واجونليت ترافل» و«فيفندي يونيفرسال جيمز»، وكذلك أدار الأعمال في «نظم المعلومات الإلكترونية» بفرنسا. لقد عمل في مجلس إدارة العديد من المنظمات غير الربحية والمؤسسات، بما في ذلك شركة «رالف لورين». وفي عام 2017، حصل على وسام جوقة الشرف وهو أعلى وسام شرف مدني في فرنسا.

أنا عاشق للتزحلق ألعبه مع موجِّه، وكما أنني لاعب تنس مفعم بالحيوية يلعب مع مدرب تنس بانتظام، إنني أستعين بمدرب في كلتا اللعبتين الرياضيتين؛ ليس فقط لأنني أريد أن أكون في مقدمة صف انتظار ناقل الرفع إلى المنحدر للتزحلق أو لحجز ملعب تنس أفضل، بل لأنني أريد أن أتحسن في كلتا اللعبتين اللتين أحب ممارستهما، ومن العجيب أنه على الرغم من ذلك، فإنني استغرقت وقتًا طويلًا لكي أبدأ العمل مع مدرب تنفيذي. في الحقيقة، إذا أخبرتني في بداية حياتي المهنية حول مدير تنفيذي زميل يستعين بمدرب، لكنت تساءلت حول الأمر، وبالطبع فكرت كالآتي «ما خطب هذا الرجل؟ ما مشكلته؟»

يرجع عدم اهتمامي بإشراك مدرب بصفة شخصية إلى صراعي مع التعليقات، لقد خضت هذه التجربة مرات عدة وهي أن أستقبل ثلاثة أو أربعة نماذج للأمور التي أتقنها جيدًا، متبوعة بنقاط أحتاج إلى العمل عليها. لقد كنت دائمًا ما أقدر الجزء الأول من التعليقات وأتفق معها بكل سعادة. ولا عجب في أن الجزء الذي يتضمن فرص تطوير الذات هو الجزء الذي لم أكن أفضله كثيرًا. في الواقع، كان رد فعلي دفاعيًّا وكنت أحاول فهم تفكير الأشخاص الذين يقدمون هذا النوع من

النصائح. من الواضح أن هؤلاء الأشخاص لم يفهموني أو بكل بساطة لم يتفقوا معي! لقد كنت جيدًا في تبرير تعليقاتهم (ورفضها) التي أجدها مؤلمة ولا تُسعدني، ومن المنصف أن أقول إني لم أعمل كثيرًا بفرص التطوير هذه، وعندما كانت تأتي الفرصة التي سأعبر فيها عن رأيي بشأن التعليقات، كنت أقوم بذلك بلا سعادة أو حماس حقيقي.

لقد تغير هذا كله في عام 2010، ويعود الفضل إلى (إليزابيث باستوني) مديرة الموارد البشرية في ذلك الوقت في «كارلسون» التي قدمتني إلى (مارشال جولدسميث). لقد عملت معه عندما كانت مديرة الموارد البشرية في شركة كوكا كولا، وبالطبع مارشال هو أحد أهم المدربين التنفيذيين في العالم، إن لم يكن أهمهم. وأحد الأمور الشيقة أنه يعمل بالفعل مع مجموعة من مديرين تنفيذيين ناجحين آخرين. في الواقع، يتخصص مارشال في مساعدة الأشخاص الناجحين في أن يطوروا من أنفسهم بدرجة أكبر، ولقد ساعدني هذا الاختصاص في التغلب على عدم اهتمامي بالتدريب والإعراض عنه.

ألفَّ مارشال كتابًا بعنوان «ما وصل بك إلى هنا لن يأخذك إلى هناك».1[20] في بداية الكتاب، يعرض عشرين سلوكًا غريبًا للأشخاص الناجحين. وعلى ما أتذكر، أنه قد انطبق عليَّ ثلاثة عشر من العشرين سلوكًا، وتضمنت هذه السلوكيات الفكرة التي كنت أضعها في ذهني، وهي أنني يجب أن أكون الأذكى في المكان أو عادةً ما أضيف قيمة كبيرة لمناقشة ما أو اجتماع. وكان تخمينه الصحيح هو أنني دائمًا ما أريد التأكد أن الناس تدرك مدى ذكائي ومدى قدرتي على إضافة قيمة؛ لذلك، فقد كان من الواضح أن الوقت حان لطلب المساعدة، وما تبع هذه الحقيقة الجديدة كان اكتشافي الأسلوب المذهل الذي يستخدمه مارشال.

ويبدء الأمر بالتقييم الشامل أو ما يعرف بتقييم 360 درجة، إنه يتحدث إلى الأشخاص الذين يعملون معك ومرؤوسيك ومجلس الإدارة الخاص بشركتك. كما يقوم مارشال بعمل رائع باستخلاصه لتعليقاتهم، ويسلمك ملفين يرسلهما إليك بشكلٍ منفصل، أحدهما به جميع الأمور التي تقوم بها على نحوٍ رائع، ويخبرك أن تقرأه أولًا وتقدِّر ما بداخله، ثم يرسل إليك الملف الآخر الذي يحتوي على فرصك للتطوير. الآن أصبحت العملية قريبة من سيناريوهات التقييمات السابقة التي أوضحتها، وهي أن تعرف ثلاثة أمور تتقنها جيدًا وثلاثة أمور أخرى تحتاج للعمل عليها. لكن الاختلاف الوحيد يكمن فيما يخبرك مارشال القيام به: فيقول بكل بساطة: إنك تقرر ما الذي تريد العمل عليه، وتحدد اختيارك. إن هذا الأسلوب ذكي؛ لأنه بطريقة ما، يجعل الأمر لا يتعلق بإصلاح مشكلة، بل باتخاذ قرار بأنك تريد أن تطور من نفسك في أمرٍ ما.

وفيما يتعلق برياضة التنس، فقد قررت منذ وقتٍ طويل أنني أحتاج إلى أن أتحسن في الضربة الأمامية، أما بالنسبة للتزحلق، فقد أحتاج إلى أن أتحسن في حركة الانحدار الشديد. هناك دائمًا شيء

ما تحتاج إلى أن تتحسن فيه، وبالنسبة لي، فإن قراري بالعمل على الأمور الموجودة في هذه التعليقات أحدث اختلافًا كبيرًا، على عكس عندما يُملي عليَّ أحد أنني أحتاج لذلك.

أحد الأسباب التي جعلتني مستِّعدًا لتقبل هذا التغيير هو أنني عملت، على مدار السنوات الماضية، مع الأخ صموئيل Brother Samuel، وهو صديق راهب في جماعة القديس يوحنا. لقد ساعدني على فهم أن البحث عن الكمال، سواء في حياتك الشخصية أو المهنية، هو أمر سيئ؛ لذلك فقد كان يستشهد بقصة الكتاب المقدس التي تدور حول الملاك الهابط الذي اعتقد بأنه كامل ولا يحتاج إلى مساعدة أحد، الأمر الذي ساعدني على إدراك نقاط ضعفي، ويمكن أن أنال حب الآخرين بسببها وليس العكس، وعلى القدر نفسه من الأهمية، فإن تقدير -وقد يصل إلى حب- نقاط ضعف زملائي هو عنصر أساسي لهذه الرحلة الروحانية بالنسبة لي.

وباستكمال أسلوب مارشال، فبمجرد أن تقرر ما تحتاج العمل عليه، عليك إخبار زملائك بذلك، سواء بشكل جماعي أو فردي، فتبدأ بشكرهم على جميع الأمور الجيدة التي قالوها عنك، ومن المهم ألا تتحدث عن الانتقادات، بل تقول «شكرًا لك على تعليقك واستنادًا إلى ذلك فها هي الأمور التي قررت العمل عليها»..

ثم فيما بعد، تشارك زملاءك الأمور الثلاثة التي ستعمل عليها. في الواقع، إنني أدونها وأخبر فريقي بها كمدخل لطلب مساعدتهم ونصيحتهم أو أيٍ منهما، وبعد أشهر قليلة، أتفقد أدائي وأسأل زملائي عن رأيهم به. إن الفائدة الجلية من تفقد أدائك هي على الأرجح استقبالك المزيد من التعليقات أو النصائح. وعلى هذا الأساس، سأطرح أسئلة مثل «إذن، كيف أبلي في هذا الأمر؟» أو «هل لديك نصيحة من أجلي؟». عندما تحصل على هذه التعليقات الإضافية، أنصت إليها ولا تقل أي شيء وأظهر امتنانك. لا تبدي رد فعل دفاعيًّا، وتذكر أن الجيد بخصوص التعليقات هو أنك غير مضطر أن تفعل شيئًا بها، أنت صاحب القرار. في الحقيقة، أنت لست مضطرًا أبدًا للاتفاق معها. لا عليك إلا أن تقول: «شكرًا لك».

يؤدي تفقد الأداء مع زملائك إلى نتيجة إيجابية أخرى: فإن معرفتك بطلب تعليقات على التقدم الذي ستحرزه يعد حافزًا جيدًا للقيام ببعض الأمور فعليًا، وكما يوضح أسلوب مارشال، فإن البشر في حاجة إلى إطار عمل، وهذا يذكرني بالقصة المختلقة التي تتعلق بالفرق بين الطيار والجراح؛ فالطيار يتفحص قائمة التحقق قبل الإقلاع أو الهبوط. أما الجراح فقد يتفحص قائمة تحقق شبيهة أو لا يفعل، والتي قد تتضمن ما إذا غسل يديه كما ينبغي أم لا. لم يتعامل كلا المهنيَّين مع قائمة التحقق بشكلٍ مختلف؟ بالنسبة للطيار، إن لم يتفحص قائمة التحقق، فإنهم قد يموتون. أما بالنسبة للطبيب، إن لم يتفحص أو تتفحص هي قائمة التحقق، فإن المريض قد يموت. هذا فرق كبير ويوضح سبب احتياج الناس عادةً إلى إطار عمل، في ظل غياب العواقب الوخيمة المحتملة. يقدم أسلوب مارشال هذا النوع من أطر العمل ويسمح لك بتكرار تطبيقه لكي تطور من نفسك أكثر

فأكثر، وتذكر أن الإنسان لا يفرغ من التدريب على القيام بالأمور الشبيهة. فكر فحسب في بطل لعبة التنس روجر فيدرير Federer Roger الذي ما زال لديه مدرب يساعده في تسديد ضرباته!

وهناك ميزة أخيرة للتحقق من الأداء تعلمتها من مارشال، فما أوضحه هو أن تغيير السلوكيات أسهل حقًّا من تغيير نظرة الناس إلى سلوكك. دعونا نتخيل أنني أعمل على ألا أكون فظًّا في الاجتماعات. إذا نجحت على مدار الستة أشهر القادمة ألا أكون فظًّا، ثم سألتك عن رأيك في أدائي، فقد تقول شيئًا ما مثل «حسنًا، إذا فكرت في الأمر سأجد أنني لا أتذكر أنك كنت فظًّا في الاجتماعات على مدار الستة أشهر الماضية».. إن هذه الميزة لها شقان: الأول هو أنني سأحصل على تعليقات حول أدائي، والآخر، وله القدر نفسه من الأهمية، هو أنني أذكرك بأنني تغيرت للأحسن لكي لا أسمح باحتمالية تذكرك للسلوك السابق فقط، أي السلوك الفظ.

إذن، ما الدروس التي تعلمتها من تجربتي مع التدريب؟

لم أعد أؤمن بأن دوري هو أن أكون الأذكى في الغرفة، بل أن أتفهم أن دوري هو خلق بيئة حيث يستطيع الآخرون أن يزدهروا ويتطوروا ويقوموا بأشياء رائعة، كما أنني تعلمت أن أتقبل نقاط ضعفي، وكذلك نقاط ضعف الآخرين.

وكذلك تعلمت أن القرارات يجب أن يتخذها صناع القرار، وأنني يجب أن أتقبل بكل رضا حقيقة أنني لن أكون دائمًا هذا الشخص. هذه نقطة في غاية الأهمية لأنك كشخص ذكي ولديك سلطة عالية تريد أن تكون مسؤولًا عن كل شيء. لا! القرارات يتخذها صناع القرار. يجب أن تعتاد على هذا وتذكر أنه أحيانًا يكمن دورك في إقناع الآخرين بفكرتك أو رؤيتك، إن لم تكن قادرًا على إقناعهم، فهذه مشكلتك وليس العكس.

وخلاصة القول، إن التعلم بمساعدة مدرب تنفيذي أمرٌ تمنيت أن أكتشفه في وقتٍ أبكر. ولحسن الحظ، إنني كنت أفعلها مع مدرب تنفيذي بالفعل عندما انضممت إلى «بست باي» منذ خمس سنوات، فبعد خمسة أشهر فقط من انضمامي، أخبرت فريقي الجديد أنني سأطلب من مارشال أن يأتي ويتحدث معهم حتى أتمكن من أن أؤدي دور أفضل قائد يمكنني أن أكون عليه. لقد أوضحت أن إدارة «بست باي» تتطلب منا أن نصبح أفضل قادة كيفما استطعنا، بدءًا مني، ولهذا السبب كنت أطلب مساعدتهم. والأمر الذي أشرت إليه مع زملائي أيضًا، بطريقة غير مباشرة بالطبع، هو أن العمل على تطوير نفسك يعد أمرًا جيدًا، لكن الدرس يكمن في عدم فوات الأوان أبدًا على أن تتعلم.

أسئلة تأملية

1. هل لديك صراع مع التعليقات؟ وهل عملك على تطوير ذاتك يعدُّ أمرًا شاقًا أم ممتعًا؟
2. هل تشعر بأن غياب التعليقات كان عَقَبة في طريق نجاحك المهني؟

3. هل تشعر بأنك حقًّا تحتاج إلى أن تتحسّن في أمرٍ ما؟

4. هل تمتلك شخصًا في حياتك أو حولك تجد تعليقاته مفيدة ومجدية؟

5. هل لديك طريقة منظّمة لطلب التعليقات والحصول عليها؟

الفصل السادس عشر
اكتشاف الأفكار الرئيسية

ريتا ماكغراث

(ريتا ماكغراث) هي قائدة ومفكِّرة مشهورة عالميًّا، تصبُّ تركيزها على توجيه الابتكار والتنمية أثناء أوقات الشدة. كما تعمل مع أعضاء مجالس ومديرين تنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين؛ لمساعدتهم على التفكير بطريقة استراتيجية، على الرغم من سرعة تغير عالمنا الحاضر والبيئة المتقلبة. لقد حصلت على جائزة إنجاز في علم الاستراتيجيات من مجموعة تصنيفات الإداريين رفيعة المستوى «الخمسين مفكرًا»، وتصنف باستمرار من ضمن أعلى عشرة مفكرين. إن أحدث كتاب أصدرته بعنوان «نهاية الميزة التنافسية» The End of Competitive Advantage كان الأكثر مبيعًا. لقد ألفت ثلاثة كتب أخرى، من ضمنها «تنمية بدافع الاسكتشاف» Discovery Driven Growth، الكتاب الذي أشار إليه كلايتون كريستنسن Clayton Christensen عند ذكره إحدى الأفكار الإدارية المهمة المستحدثة على الإطلاق. كما أنها تتحدث دائمًا في الأحداث الحصرية مثل «منتدى دراكر» ومؤتمرات قمة متنوعة للمديرين التنفيذيين، وكذلك فإنها تعمل على كتاب تدور فكرته حول نقاط التحول الاستراتيجية.

لقد أسست مؤخرًا «فاليز ذ.م.م» وهي شركة جديدة تركز على مساعدة المؤسسات في تجاوز حدود الابتكار من خلال فتح المجال لقوة نهج التنمية «بدافع الاسكتشاف». التحقت ماكغراث بكلية كولومبيا للأعمال في عام 1993، وقبل الحياة الأكاديمية، كانت مدير تكنولوجيا المعلومات، وعملت في المجال السياسي وأسست شركتين ناشئتين. كما أنها حصلت على الدكتوراه من كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا، وعلى درجات علمية مع مرتبة الشرف من كلية بارنارد، وكلية الشؤون العامة والدولية بجامعة كولومبيا. إنها متزوجة وتفتخر بكونها أم لولدين بالغَين رائعين. تابعوا ريتا على تويتر: rgmcgrath@. ولمزيد من المعلومات، زوروا RitaMcGrath.com.

تقييم ومفاجأة

في عام 1993، كنت طالبة دكتوراه حديثة وعضو هيئة تدريس جديد في كلية كولومبيا للأعمال، وفي ذلك الوقت، كان التغيير الذي حدث فيما يخص أعضاء هيئة التدريس الجدد في الكلية أنهم سيُدرِّسون الأساس المطلوب للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، في دورة تدريبية مدتها فصل دراسي كامل. إن تدريس برنامج ماجستير إدارة الأعمال أمر صعب جدًا، لكن تدريس برنامج ماجستير إدارة الأعمال الخاص بجامعة كولومبيا حول الاستراتيجيات، في وقتٍ معين في تاريخ الكلية، كان أمرًا مُروِّعًا.

في البداية، كان حوالي نصف الفصل يأتي من شركات استشارية، ولم يعتقدوا بأنهم قد يتعلموا الكثير حول الاستراتيجيات في الحياة العملية من أكاديمية تبلغ من العمر اثنين وثلاثين عامًا. والنصف الآخر من الفصل، كان يعمل إما في شركات الخدمات المالية في وول ستريت، وإما يريد الانضمام إلى إحدى تلك الشركات. في كلتا الحالتين، فقد كانوا يعتقدون أن هذه الدورة التدريبية ستفيدهم على المدى القريب. وفي الحقيقة، لقد كانوا مستاءين لكثرة المصاريف الدراسية التي ستستنزفها هذه الدورة التدريبية، ولم يغير من الأمر شيئًا أننا مطالبون بإعطاء درجات للطلاب، أو أن نسبة كبيرة من الدرجات كانت تعتمد على تقييمي الشخصي لمشاركة الطلاب في الفصل. أقل ما يمكن أن يقال، لقد كانت مهمة مرعبة!

وعلى الرغم من ذلك فقد حاولت بجِدٍّ. لقد صممت عندما نعتوني بمُقَلِّبة الشرائح (نعم، كنا نستخدم بالفعل شرائح عرض مطبوعة وجهاز عرض ضوئيًّا وطباشير في تلك الأيام). وعندما أشار طالب أنه لا يبدو عليَّ أنني أواكب آخر الأخبار (مع طفلين تحت سن الخامسة وحياة روتينية منغمسة في العمل، فلا يوجد متسع من الوقت لقراءة الصحف!). وسألني طالب آخر عن طريقة معالجتي لمسألة التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وصاح أحدهم قائلًا: «قد تضعهما في مصفوفة 2×2!». لقد ظننت أنني بالغت في استخدام أداة التدريس هذه بالأخص. كما أنني حافظت على رباطة جأشي أيضًا عندما قام فريق من الطلاب بعمل تحليل شامل لمجلة «هسلر» الشهيرة للناشر (لاري فلينت) Larry Flynt في مشروعهم النهائي، وأرفقوا في نهاية تقرير المشروع نسخة من الإصدار المميز للمجلة!

فيما بعد، جاءت هدية غير متوقعة على هيئة تقييم للدورة التدريبية، وأحد الأشياء التي ستعرفونها عني هي أنني على الرغم من رؤيتي للتعليقات على أنها هدية كما يذكرني دائمًا (مارشال جولدسميث)، إلا أن أول شيء أقوم به هو المبالغة في ردّة فعلي؛ فإذا وجدت 99 من حصيلة 100 شخص يقولون إنني أسير فوق الماء وشخص يقول: «حسنًا، الأستاذة س تستطيع الركض فوق الماء»، فإنني سأكون محطمة. وعندما كنت أتفحص التقييمات وأركّز على جميع التعليقات السلبية (على الرغم من حقيقة أنه على الأرجح كانت التعليقات الإيجابية أكثر)، صادفتني فجأة هدية حقيقية.

يقول الطالب في التعليق «الأستاذة ماكغراث لديها قدرة خارقة على توصيل الأمور بعضها ببعض، مهما كانت تبدو غير متصلة».

وحتى هذه اللحظة، لم يحدث وأن أشار طالب، ربما قد يكون مستاءً؛ لأنه مضطر لحضور دروسي، إلى هذه المهارة الاستثنائية بشكلٍ كافٍ. لقد أصبحت مقتنعة الآن أن ما أراه من النافذة هو أفكار رئيسية: الأفكار التي عادةً ما تكون غير ملحوظة، والتي تخبرنا طريقة نجاح المؤسسات والأنواع الأخرى من الأنظمة. أن تكون لديك هذه الرؤية فهذا يعني وجود نقطة جيدة للانطلاق لإحداث بعض التغييرات، وإذا كنت ترغب في تغيير نظام ما، فأنت بحاجة إلى فهم علاقات الترابط القائمة بين مكوناته. هذا هو نوع العمل الذي كرست له معظم أبحاثي وتفكيري وأفعالي.

سنواتي الأولى

في فترة العشرينيات من عمري، كانت لديَّ شخصية «المرأة الشابة التي تذهب إلى نيويورك للبحث عن الشهرة والمال». وبكل حماس وسرور، فررت إلى منطقة روتشيستر لألتحق بكلية بارنارد في نيويورك. عندما اعترض والداي على تخصصي الجامعي في التاريخ (كانت تحتوي كل رسالة بريد على أمثلة من الوظائف السيئة والحياة المُدمَّرة لمتخصصين في التاريخ سابقين)، غيرت اختصاصي إلى العلوم السياسية وعشقتها، وفي ذلك الوقت، كان هناك مجال للقصص السردية الثرية التي تدور حول الأشخاص الرائعين والظروف والقرارات التي شكَّلت الوضع الاقتصاد السياسي الذي نعاصره.

كما بدأت أيضًا في العمل في أنظمة سياسية حقيقية، مع برامج تدريبية في قسم الحدائق والمنتزهات وفي مكتب رئيس مجلس المدينة وحملات سياسية متنوعة، وكذلك افتتحت مشروعين تجاريين، أحدهما في المجال السياسي. لقد كان الأمر بمثابة إدمان.

ولاحقًا، أكملت ماجستير الإدارة العامة في كلية الشؤون الدولية والعامة بجامعة كولومبيا، الأمر الذي قادني إلى وظيفة فيما يُعرف الآن بدائرة الخدمات الإدارية على مستوى مدينة نيويورك، واكتشفت فيما بعد أن إدارة المدينة أمر شاقٌّ، ومن المفارقات أن تعدد المشكلات خلق جميع أنواع الفرص؛ أعني أنني بالتأكيد لم أكن لأزيد الأمر سوءًا. لقد كان المحافظ إد كوخ Ed Koch محاميًا مثابرًا ومفعمًا بالطاقة لمدينته ودفع شركاته للانتفاع بالأفكار الجديدة.

لقد جاءت فرصتي الكبيرة عندما قرر المسؤولون في المناصب العليا حوسبة عملية الشراء التي كانت يدوية في ذلك الوقت. أعلم أن الأمر لا يبدو مبهرًا، لكن تبين أن هذا المشروع (الذي أطلقت عليه «كليبس» اختصارًا لنظام شراء مفردات السلع) كان بمثابة الشرارة لدور جديد عظيم. عندما كنت أبلغ من العمر حوالي خمسة وعشرين عامًا، وجدت نفسي مع طاقم مكون من اثني عشر فردًا، وفريق من الاستشاريين، وميزانية تصل إلى الملايين وسلطة لمعاينة قرارات البائع وتفويض برعاية مشروع سيمس في النهاية لكل شركة في المدينة، ويؤثر على طريقة شراء جميع السلع التي تبتاعها المدينة. لم أكن أعلم أن هذا سيكاد يكون مستحيلًا؛ لذلك، خضت أنا وفريقي الأمر مباشرة. واستطعنا أن نُتم الأمر من خلال الدعم الرشيد الذي قدمه لنا مدير قسم تكنولوجيا المعلومات، وفي حدود الميزانية ومع الالتزام التام بالمواعيد.

لقد استطاعت حقًّا هذه الفترة تقوية مهاراتي في تكوين أفكار رئيسية. تستخدم الجهات المعنية الأنظمة الحاسوبية بطرق لا يمكن توقعها ونظام حاسوبي واسع النطاق، مثل الذي يتعلق بإحداث تغيير في المؤسسة كما يتعلق بالتطور التكنولوجي. لقد تعلمت في هذه الفترة بعض الدروس الأكثر أهمية حول كيفية إحداث تغيير في المؤسسة وكيفية التأثير على الأشخاص بدون سلطة رسمية وما إلى ذلك.

لقد كان عملًا مبهجًا، على الرغم من ساعات العمل الطويلة وحالات الإحباط العرضية.

وهكذا كان حالي: عمل أحببته وراتب جيد ومقر عمل في بروكلين وأخيرًا، زوج وشقة في مانهاتن. ما الذي قد يكون أفضل من ذلك؟! وكما سيتفهم القراء، ففي الوقت نفسه الذي يبدو أن كل شيء يسير جيدًا وعلى نحو سلس، إلا أنك تكون معرضًا لخطر الركود، وهو الخطر الأكبر.

عام مُروِّع

عندما تقدمت بي حياتي المهنية، بدأت أدرك أن هذا الوضع المُفرح والمستقر لإدارة النظام الحالي الذي يعمل بنجاح قد يستمر إلى أجلٍ غير مسمى، إلا أنه قد ينشئ طريقًا مريحًا ولكنه محدود للغاية، أو أنه كان يمكنني أن أنتقل بمهاراتي إلى القطاع الخاص. ونظرًا لأننا في ذلك الوقت كنا ننتظر طفلنا الأول، فإن هذا الانتقال كان غير عقلاني.

لقد سمعت حينها أن كليات الأعمال كانت مزدهرة وتحتاج إلى أشخاص حاصلين على درجة الدكتوراه، وأنه كان هناك العديد من الوظائف للحاصلين حديثًا على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. لقد دارت في ذهني فكرة إجراء الأبحاث والكتابة والتدريس، وبدا أن مهنة التدريس كانت على الأرجح أكثر توافقًا مع الأمومة منها إلى وظيفة المدير التنفيذي في الشركات.

لقد قبلوني في برنامج الدكتوراه في علوم الأنظمة الاجتماعية بكلية وارتون، ثم قررنا أن ننتقل بالطفل إلى منطقة برنستون، بين نيويورك وفيلادلفيا، ودخلت أنا وزوجي في مرحلة جديدة من الأبوة والأمومة والسفر إلى العمل يوميًا والرعاية النهارية، وحصلنا على منزل جديد ورهن عقاري، وكنا في مجتمع لا نعرف فيه أحدًا.

لقد كنت بائسة.

لقد ازدادت الأمور سوءًا عندما بدأت تحضير الدكتوراه، حيث بدا لي أن الهدف من السنة الأولى في الدكتوراه هو نفي أي تصورات خاطئة قد تكون لدي بأنني أعرف أي شيء على الإطلاق حول المواد التي أدرسها، وتَذكَّر أنني كنت في ذلك الوقت قد قمت بإدارة بعض الأشخاص لبضعة سنوات، مما يجعلك تظن أنني أعرف بعض الأمور حول الإدارة. لكن هذه الأمور لم تكن ذات قيمة بالنسبة لما نتعلمه في الأوساط الأكاديمية. لقد شعرت في كل مقال قرأته كما لو أنه جزء من محادثة بدأت قبل أن أصل بفترة طويلة، وعلى الأرجح أنها ستُستكمل لفترة طويلة بعد رحيلي أيضًا؛ فعلى سبيل المثال، لقد قرأت مقالًا قديمًا للاقتصادي (جون تشايلد) فيه لثلاثون صفحة، توضح فكرة أن الاختيار الاستراتيجي كان مهمًا فيما يتعلق بأداء المؤسسة[21]1. لقد اعتقدت أن هذا واضحٌ بشكلٍ بديهي من البداية، وبصراحة لا أجد داعيًا لأن يتسبب مثل هذا المقال في هذه الضجة الكبيرة (أنا و جون أصدقاء فيما بعد، وتشاركنا في تحرير إصدار خاص لجريدة أكاديمية مرموقة للغاية).

ضوء في نهاية النفق؟

لقد كان في هذا العام الشاق نقطة مضيئة: وهي أن يُطلب منك قراءة جميع أعمال بيتر دراكر، بمعدل كتاب في الأسبوع؛ إذ «تعلمت أن أقرأ مثل طالب دراسات عليا». الأمر الذي جعلني أقدر بشدة قدرة دراكر على تجميع الأنماط ودمجها في الظواهر التي لاحظها، بالإضافة إلى أنني كنت أشعر بمتعة في قراءة نقاشات الأشخاص العميقة والظواهر المختلفة (كما هو الحال بالنسبة لدراسة العلوم السياسية). وهذا على عكس معظم الأعمال الأكاديمية التي عادةً ما تُقدَّر فيها الإحصائيات ومجموعات البيانات أكثر من الدراسات المبنية على الملحوظات العميقة (حتى تلك الخاصة بالإدارة)، والتي وُصفت في أغلب الأوقات بأنها تعكس رغبة من يكتبونها في جعلها مثل دراسات العلوم الفيزيائية (ما يسمى بحسد العلوم الفيزيائية). ويحدث الأمر نفسه أيضًا في العلوم السياسية؛ إذ إن العلوم اللينة (النظرية) حاولت أن تنال التقدير لصعوبتها الدراسية فقط.

لقد نظَّم أستاذي (كينوين سميث) Kenwyn Smith دورة تدريبية حول التشخيص التنظيمي، والتي كان لها دورٌ مهمٌّ في عملي الاستراتيجي والاستشاري فيما بعد، فقد قال «جميع الأمور موجودة هناك عندما تدخل من الباب، لكنك لم ترها بعد». هذا يتعلق كثيرًا بمفهوم أن تكون قادرًا على رؤية النماذج الأكثر عمقًا في المؤسسة. وأدَّى ذلك إلى رؤية أكبر: وهي أن ما يظنه العملاء مشكلات نادرًا ما تكون هي المشكلات الحقيقية.

وكان هناك نقطة مضيئة أخرى: وهي العمل في مركز تدريب إيان مكميلان Ian MacMillan. بعدما رفضت أفكارًا عدة لرسالتي، قدم لي «سيتي بنك» فرصة حلت المعضلة. لقد أرادوا أن يُجروا دراسة مدتها ثلاث سنوات لفهم كيفية إجراء المشاريع الاستثمارية برأس مال مغامر، ووكلونا بعمل دراسات حالة عميقة حول ثلاثة وعشرين من المشاريع الاستثمارية الداخلية الناجحة والفاشلة لشركتهم. لم تكن هناك ميزانية كافية لإتمام الأمر؛ لذلك عينوني لديهم. كانت دراسات الحالة مُشوقة وعلمت حينها مدى حبي لاكتشاف طريقة ربط جميع قطع اللغز بعضها ببعض.

«لا يوجد شيء عملي للغاية أكثر من النظرية السليمة»

هذا التصريح الذي قاله (كورت ليفين) Kurt Lewin هو شعار حياتي، والذي يجب تنفيذه من خلال اكتشاف النماذج والأفكار المتكررة الأساسية، وكما تعلمت، فإن النظرية السليمة لها ظروف حاسمة (متى ستؤدي مسألة معينة إلى تأثير ما؟) ومتغيرات مستقلة وغير مستقلة (ما القضية التي نحلها؟) وتُميز بين الارتباط والسببية.

فعلى سبيل المثال، فإن عملي على التخطيط بدافع الاكتشاف، الذي عاد مجددًا كأداة من مجموعة الأدوات التي ارتكز عليها، بدأ بإدراك أنه عندما يعمل أحد بافتراضات بدلًا من حقائق، فإن التحدي الأول الذي يواجهه هو التعلم بأكبر قدر ممكن وبأقل مخاطر ممكنة. إن هذا العالم القائم على

النظريات مختلف تمامًا عن العالم حيث يجب وضع بعض الافتراضات؛ لأن الماضي هو خير مؤشر للتنبؤ بالمستقبل.

وعندما تأملت قصتي، تجلت لي بعض الأفكار الرئيسية، الفكرة الأولى هي أن اكتشاف ما تحبه يأخذك على نحو شبه دائم إلى الأسفل حيث المسارات غير المتوقعة، وأحيانًا تكون هذه الرحلة غير مريحة، وهذا قادني إلى الفكرة الثانية وهي أن كونك غيرَ سعيد، وغاضبًا ومحبطًا يدفعك إلى القيام بشيء جديد، ومن الأفكار الرئيسية للنجاح هو أن يكون لديك مصادر دعم، مثل زوجي وزملائي في حالتي، تؤكد لك على أنك لست الأغبى على الإطلاق لافتتاح مجلة عن الإدارة الاستراتيجية، إنني أعتقد أن التوصل إلى ما تقوم به جيدًا بشكلٍ فريد يتعلق بوضع نموذج عمل والعمل بجدية تامة لتنفيذه، كما هو الحال بالنسبة لوضع الاستراتيجيات.

وبالفعل كما قال مارشال أن التعليقات هي بمثابة هدية.

أسئلة تأملية

1. هل حقًا تنظر إلى التعليقات على أنها هدية؟ وبأي طريقة؟

2. عندما تقدم تعليقات للآخرين، كيف يستقبلونها؟

3. هل سبق لك وأن كنت في عمل/موقف شخصي يبدو أنه رائع من الخارج، لكنك لم تكن سعيدًا وأنت بداخله؟ كيف تصرفت؟

4. كيف يمكنك تطبيق نظريات تعلمتها في الجامعة حول الإدارة والقيادة على حالات واقعية؟ هل تصلح تلك النظريات؟

الفصل السابع عشر
هل حان وقت مغادرة منطقة الراحة الخاصة بك؟

بيفرلي كاي

عُرفت (بيفرلي كاي) بأنها قائدة ومفكِّرة في عالم تطوير الحياة المهنية والانخراط فيها والحفاظ عليها. لقد أُتيحت لها الفرصة، بصفتها مؤسسِة شركة «كارير سيستيمز إنترناشونال» Career Systems International، لتكوين فريق من المهنيين الشغوفين بالعمل والملتزمين لتوصل أفكارها على المستوى العالمي إلى المؤسسات بمختلف أحجامها.

أصبحت كتبها بمثابة رسائل موجهة لمختصي قسم الموارد البشرية المكلَّفين بالقيام بمبادرات لتطوير الحياة المهنية وإنشاء أنظمة دعم في مؤسساتهم. كما أنها ساعدت عددًا لا يحصى من المديرين على إيجاد طرق عملية للحصول على أشخاص موهوبين والحفاظ عليهم، بالإضافة إلى أنها نبَّهت الأفراد إلى تولي مسؤولية انخراطهم الشخصي في المؤسسة، وجعلت المحادثات المهنية أسهل بالنسبة للمديرين وساعدت كلًا من المديرين والموظفين على وضع تصور جديد لمفهوم التنقل الوظيفي. حصلت بيفرلي على جائزة القائد الفكري لجمعية الدراسات الدولية من «رابطة مقدمي العلم» في مارس عام 2018، وجائزة جرامي لإنجاز العمر من جمعية تنمية المواهب في مايو عام 2018.

لقد انتقلت إلى كاليفورنيا بعد بناء حياة شخصية ومهنية في الساحل الشرقي. كان عملي في ذلك الوقت في التعليم العالي وتقلدت عدة مناصب كعضو في فريق عمداء الطلبة بجامعات مرموقة عدة (كليات لم أعتقد قط أنه يمكنني العمل بها عندما كنت في مرحلة الاستقطاب).

إنني أتذكر كوني مندهشة بعدد الطلاب الذين اعتقدوا حقًا أنهم إذا كانوا طلابًا متفوقين وفي مدارس رفيعة المستوى، فإن أمامهم حياة شخصية ومهنية ممتازة. لقد تحقق هذا بالفعل للبعض، لكنه لم يتحقق لكثيرين آخرين، فقد عرقلت الحياة طريقهم فحسب، أعتقد أن اهتمامي الأول في الحياة المهنية برمتها تغير في ذلك الوقت، لقد شعرت بأهمية التخطيط لحدوث طارئ في حالة انغلاق المسار الحالي.

عندما تابعت إجراء المزيد من الدراسات في جامعة بوسطن وكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كانت أمامي فرصة لتوسيع آفاق تفكيري والنظر في نوع التخطيط لحدوث طارئ وظيفي مماثل لكن هذه المرة في عالم المؤسسات.

لم يكن لدي فكرة في ذلك الوقت أنني سأبني مستقبلي في عالم التطوير الوظيفي داخل المؤسسة. لقد فُتح هذا الباب أمامي في كاليفورنيا عندما قبلوني للالتحاق بمنحة جامعية في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. أتاحت لي هذه الفرصة دراسة تعليم الكبار وإدارة التغيير، كما أتاحت لي سنوات من الفروض المدرسية الفرصة لاختبار أفكاري الأولى والتفكير بالتدريس في مختلف المؤسسات ومراكز تعليم الكبار، وقادتني جميع هذه الأمور أخيرًا إلى تحديد موضوع رسالتي؛ وهو طريقة دعم المؤسسات للتقدم الوظيفي لموظفيها، بالإضافة إلى أنظمتها وبنياتها اللازمة لحدوث ذلك.

لقد كنتُ دائمًا طالبة مجتهدة، أُذاكر بجِدٍّ لكل مادة وأداوم على القيام بتلك الواجبات الإضافية التي قد تساعدني في الحصول على درجات إضافية بقدر المستطاع، كما أنني اعتدت المذاكرة والحفظ وتطبيق ما تعلمته، وإَضافة القليل من لمستي الإبداعية الشخصية عند اللزوم، وكنت أقوم بذلك بسرعة فائقة وبنجاح.

لم أكن معتادة العمل بدون خطة عمل، ولم أكن معتادة على الفشل، لكن حصل ذلك عدة مرات.

لقد اخترت لجنة مناقشة الرسالة (من كلية الإدارة وكلية التربية) التي علمت أنها ستشجع جهودي وشعرت بذلك، واخترت نهجًا يُمكنّني من رسم برنامج بحث يبدو قابلًا للتنفيذ ويتناسب مع أسلوبي. إنني أردت اتخاذ إجراء والتحرك بسرعة وتقديم تقرير حول ما تعلمته من البحث والانتقال إلى المرحلة التالية من حياتي المهنية، وكان ذلك بالكامل في إطار منطقة الراحة الخاصة بي (نهج مناسب لفتاة مدللة!).

لكن هنا ظهرت المشكلة؛ علمت اللجنة بشكل حدسي وآمنت بأن العمل في إطار منطقة الراحة الخاصة بي لن يغيرني أو يمنحني الخبرة التي ستساعدني على التطوير، والتي كانت تتطلبها هذه المرحلة في حياتي المهنية والتعليمية. لقد رفضوا كل فكرة أحضرتها إليهم وطلبوا مني أن أبدأ من جديد، وكما قلت، إنني لم أكن معتادة على الفشل؛ كان العمل بجِدٍّ هو دائمًا سبيلي لخوض أي تحدٍّ أواجهه. لكنه لم يفلح في تلك المرة.

لقد طلبوا مني أن أستخدم منهجًا يُسمى «النظرية الجذرية» أو المنهج الظاهراتي (دراسة الظواهر). لقد قالوا في الواقع إنهم رأوا الجانب الكئيب الخاص بي (حينها، عرفت أنني في مأزق). إنهم شعروا أنني عملت من خلال حدسي وليس بناءً على نظرية، لقد كنت أحتاج إلى دراسة نظام اعتقاد أو نظرية أو نموذج تصوري مستخرج من بحثي الخاص ويمكنني صياغته بأسلوبي الشخصي، كان يجب أن يكون شيئًا يدعمني وأدعمه، وكذلك كان يجب عليَّ أن أفكر أكثر (ليس بطريقتي المعتادة)، وأخرج بنموذج تصوري قوي خاص بي كليًا. لم يكن لدي أي فكرة حول كيفية القيام بهذا على الرغم من الكم الذي قرأته عن هذا المنهج. كانت عدم المعرفة شيئًا لا يُحتمل.

الشيء الوحيد الذي جعلني أستمر هو تعليق من أحد أعضاء اللجنة (بينما كنت أبكي بعد رفض آخر) الذي قال لي شيئًا من هذا القبيل «انتظري يا بيفرلي. إذا استطعتي القيام بذلك، فسيكون الأمر بمثابة تقدمك الوظيفي».. على الرغم من أنني لم أفهمها بالكامل في ذلك الوقت، إلا أن تلك النصيحة جعلتني أستمر، إنني أردت أن تحدد هذه التجربة حياتي المهنية وكنت مُصرة على أن أنتقل إلى الجانب الآخر.

لقد اخترت ثلاث مؤسسات لدراستها وبدأت إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية وقادة فرق وأفراد ومديرين؛ لكي أفهم طريقة رؤيتهم للتقدم الوظيفي، ثم جمعت كمًّا كبيرًا من المعلومات وحاولت أن أكتب تقريرًا عن هذه المعلومات (لكنني فشلت).

تتخلص فكرة دراسة الظواهر في أنه عندما تدعم نظريتك جميع معلوماتك وتفسرها، فإنك قد نجحت. في كل مرة حاولت فيها، ظننت أنني أملك النظرية. لكن للأسف، عندما أقدمها، أدرك أنهما لا يتوافقان، لقد كنت مقتنعة بأنني لا أستطيع القيام بالأمر. كلما أخبرت نفسي أن الأمر مستحيلًا، أصبح مستحيلًا، لقد وصل الأمر إلى أنني توسلت إلى اللجنة ألا تفعل هذا بي في آخر مسيرتي التعليمية، لقد كانت حقًّا كلمات حمقاء، خاصةً بالنسبة لطالب العلم الدائم الذي أصبحت عليه منذ ذلك الوقت.

وبدافع اليأس (والوحدة)، استطعت صدفةً الوصول إلى أسلوب التعلم المبتكر الخاص بي، لقد أدركت أنني لست شخصًا يستطيع أن يتأمل المعلومات بمفرده؛ إنني أحتاج إلى كائن بشري له نظرة أخرى للأمور. وجدت شخصًا، وعينته بالفعل ليجلس ويستمع إليَّ بينما أتحدث عما كنت أتعلمه، وما سمعته في جميع تلك المقابلات التي أجريتها.

ومما يثير الاهتمام لدرجة كبيرة؛ هو أن شريكة التعلم التي اخترتها لم تكن تعرف شيئًا عن بحثي، لكنها استطاعت أن تطرح أسئلة رائعة. كلما طرحت سؤالًا، رددت عليها بالإجابة عليه. لقد كان لدي شخص مقرب للغاية لأتحدث معه عن أفكاري حول ما أحتاجه بالضبط (وعلى مدار الثلاثين سنة التالية، أصبحت هذه الطريقة هي الطريقة المفضلة لدي لتطوير أفكار جديدة). وببطء (ببطء شديد)، بدأ تصوري للأمور المستحيلة يخضع إلى أفكار مدهشة. إن النموذج التصوري الذي كافحت لإيجاده لمدة طويلة، ظهر فجأة في النهاية وأَصبح حقًّا واضحًا بالنسبة لي، وكذلك استطعت أن أجعله واضحًا في عملي من أجل البدء.

لم تكن لدي فكرة أن هذه المهمة الطويلة سيدور حولها عملي الحقيقي لعدة عقود، لقد كنت قادرة على تصميم نموذج وإطار عمل يوجهان أعمالي الاستشارية، بالإضافة إلى الحلول التعليمية التي صممناها وطورناها في نهاية الأمر من هذا العمل الاستشاري، وطوال الطريق، قابلت مهنيين وعملاء وتبادلنا الآراء والأفكار، لقد عززت كل محادثة في إطار العمل هذا وساعد كل عرض تقديمي قدمته على توطيد هذا التفكير الأوَّلي، وعلى الرغم من تغير نسق المؤسسات عدة مرات

خلال السنوات التي كنت أتدرب فيها، إلا أنني استطعت إعادة التفكير في أفكاري الأوَّلية وتحسينها وتغييرها وتحويلها؛ لتتوافق مع كل تغيير يحدث، وكل هذا بدأ بمغادرتي لمنطقة الراحة وتبني منهج جديد.

إذن، ما الذي تعلمته؟

كوَّنت وجهة نظري من الحدس مقترنًا ببعض تجارب «المحاولة والخطأ» المفيدة، ما زال الحدس مهمًا وما زلت أستمع إليه! لكنني علمت أنني بحاجة إلى أن أقف وأتفكر أكثر، حتى وإن لم يكن أمرًا مريحًا بالنسبة لي، لقد احتجت إلى استخراج بعض الأفكار من هذا التفكير واختبار هذه الأفكار مع الآخرين، وكذلك احتجت إلى مزيج من الراحة والتحدي لكي أنتج في النهاية شيئًا يمكنني دعمه.

إننا بحاجة إلى بناء قاعدة شخصية لأفكارنا. إذا أُكدت هذه القاعدة من خلال عملنا اليومي، فإنها ستستمر في تقديم الدعم والتوسع، وإذا نجحت في تجربة صعبة على وجه الخصوص، وصُدِّق عليها من خلال استمرار العمل، فإنك تقف على أرضٍ صلبة.

التعاون أمر جيد، وبالنسبة لمن يتعلم منا بشكلٍ أفضل عندما يجري محادثة مع الآخرين، هو أن يجد شريكًا في تلك المحادثات ولا يخشى أن يدعوه للدخول فيها.

فجميع الكتب التي ألفتها بدءًا من كتابي الأول، ألفتها بالتعاون مع مفكرين رائعين آخرين، إنني أدرك أن أفكاري الإبداعية تنشط عندما أشاركها مع آخرين.

إن التجارب الأكثر صعوبة هي التي تعلِّمنا بشكلٍ أكبر، عندما تكون قادرًا على رؤية العالم فصلًا دراسيًا ضخمًا، فإنك ستبدأ في إدراك أن جميع التجارب موجودة لتعلمك شيئًا حول ذاتك. إذا ظللت ترحب بهذه التجارب مهما كانت صعوبتها، فإنك ستتطور.

أسئلة تأملية

1. متى شعرت أن «هذا الأمر مستحيل!» أو قلت لنفسك هذا؟ وإذا استطعت تغيير الأمر على نحوٍ إيجابي، فكيف فعلت هذا؟ ما الأمر الذي يمكن أن يتكرر؟

2. ما أسلوب التعلم المفضل بالنسبة لك؟ وكيف تأكدت من هذا؟

3. هل سبق وأن استعنت بشريك من أجل التعلّم؟ إذا كنت قد فعلت، كيف عاد عليك الأمر بالنفع؟

الفصل الثامن عشر
الفهم في لحظات

كاثرين كار

في عام 2009، استعانت (كاثرين كار) بخبرتها في مجال الموارد البشرية والشؤون المالية وذهبت للانضمام إلى مؤسسة «أطباء بلا حدود»، ومنذ ذلك الوقت، سنحت لها فرصة العمل في أكثر من عشرة مشاريع مختلفة في إفريقيا والشرق الأوسط والفلبين وهاييتي. لعبت كل تجربة دورًا في محو أفكارها المسبقة، وعلمتها أن تتكيف مع الظروف غير المريحة، وعملت على تقوية اتصالها بالعالم.

حصلت كاثرين على درجة البكالوريوس في هندسة الاتصالات من جامعة سان فرانسيسكو وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة جولدن جيت. عندما لا تسافر ولا تعمل، تقضي وقتها في الكتابة والتحدث وإعادة التواصل مع عائلتها وأصدقائها، ويمكن الوصول إليها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المعتادة، وإن لم تستطع، فإن موقع الويب الخاص بها موجود دائمًا: www.catherinecarr.global.

تتغيّر الحياة في لحظات، ومنذ أن أصبح هناك عدد لا نهائي تقريبًا من تلك التغيرات، فإنه من الصعب التنبؤ بموعد حدوث تلك التي ستغير حياتك، وبالنسبة لتجاربي، فإنها عادةً ما تحدث كلما قل توقعي لحدوثها، ودائمًا تكون في الوقت الذي أعتقد فيه أنني فهمت كل شيء.

تدفعني أحيانًا برفق ثقافة مختلفة وظروف جديدة وفكرة لم يسبق وأن تخطر ببالك. وأحيانًا لا، إلى أن أعبر إلى الجانب الآخر وأشاهد المنظر من منظور مختلف، وفي بعض المرات، تعترض مساري وتوقفني عن تكملته، وأحيانًا أخرى تسحبني إليها ببطء، وفي كل مرة تقربني من فهم شيء جديد وتسمح لي باتصال أعمق وأكثر معنى بالعالم.

في وقت متأخر من ظهيرة أحد الأيام في عام 2013، تمامًا في عامي الخامس مع مؤسسة (أطباء بلا حدود)، كنت أعيش في قرية صغيرة بشمال سوريا وأعمل بها. لقد حول فريق أطباء بلا حدود بيتًا عاديًّا وبسيطًا مُكوَّنًا من طابقين إلى مشفى صغير. كانت مهمتنا هي مدّ ضحايا الحرب بالرعاية الطبية الطارئة، وكذلك المدنيين والمقاتلين على حدٍّ سواء.

في تلك الظهيرة بعينها، سادت حالة من السكون؛ لا توجد حالات طوارئ، والشمس ساطعة ولا توجد غمامة فوق أشجار الزيتون الموجودة بعيدًا، لقد كنا في منتصف الشتاء، وما زالت توجد بعض نسمات الربيع في الهواء، قررت أن أخرج من المكتب المشترك المزدحم، وأذهب لزيارة

الفرق الطبية الموجودة في الطابق السفلي، ربتُّ على رأسي لأتفقد ما إذا كان شعري مُغطى بالكامل أسفل العمامة النسائية، وهي غطاء رأس ملتصق يظهر من مقدمة الحجاب، لو كنت أعلم بوجود لحظة تغيير قاب قوسين أو أدنى، لتفحصت حجابي بدقة أكبر.

وبعد مرور بعض الوقت وإطلاق الكثير من الضحكات مع الفريق الموجود بالأسفل، عدت إلى الأعلى مستخدمة الدرج الخالي نفسه. لقد كنت في مزاجٍ رائعٍ، أُدندن وأصعد الدرج وأنا أقفز، كما أنني شعرت بإحساس رائع وأنا أتحرك مستمتعةً بخصلات شعري التي خرجت من غطاء رأسي لتلامس رقبتي ووجهي، لقد سقط حجابي كليًا من على رأسي ولم أهتم.

كنت قد انتهيت للتو من مجموعة السلالم الأولى وبدأت في صعود المجموعة الثانية، عندما رأيته ينزل في اتجاهي، لقد كان طويلًا وبدا أكثر طولًا؛ لأنه كان يقف عند أعلى الدرج، فكان له لحية كاملة ويرتدي طاقية بيضاء تقليدية وبنطالًا أبيض وعباءة بيضاء وصدرة سوداء وحزامًا أسود عريضًا حول خصره، ونظرًا لموقعي الجغرافي والشريحة السكانية للمرضى وحقيقة أنه كان يسير دون مساعدة، فقد علمت أنه مقاتل جاء ليزور صديقًا في المشفى.

يقال إن «بين الحافز والاستجابة يتمتع الإنسان بحرية الاختيار، الذي يكمن في استجابتنا لنضوجنا وحريتنا». في الواقع إنها نظرية جميلة، لكن عندما تتعلق بحقيقة مُفاجئة على درج فارغ، فإن الأمور تأخذ مجرى آخر.

وقفنا، يحدّق أحدُنا بالآخر. فكرت في أن أتراجع وأنزل الدرج، لكنني علمت أنني أفكر كما لو كان لدي عقل حشرة، فتماسكت، وشعرت أن المكان من حولي فارغًا وأن الزمن يتباطأ. لقد كنا نتصرف بتلقائية تامة، وفكرت «حسنًا، بالإضافة إلى الكر والفر هناك أيضًا خيار الثبات».

وبما أنني أعرف أن الحشرة ليست شديدة الذكاء، فإن الأنا تغلبت على عقل الحشرة، لكنه ليس الوقت أيضًا للتفكير العقلاني؛ لأنه ليس أسلوب التفكير الذي يستخدمه عقلنا عندما نواجه أي موقف جديد. إن الأمر كما لو كان العقل يقول «حسنًا. موقف آمن. الآن، كيف يؤثر هذا الموقف عليَّ؟» قد يكون تفكير الأنا أمرًا سيئًا للغاية، مكان مظلم ومُوحش تُتخذ فيه القرارات باسم الأنا أنا أنا، وباعتقاد أن طريقتي هي الطريقة الصحيحة.

لن أعلم أبدًا ما الذي كان يفكر فيه، لكن إذا افترضنا أن كلينا يفكر حسب أناه في الوقت نفسه، فإنني أستطيع التخيل.

أنا: «مرحبًا سيدي، من أنت؟ تقف هناك وتبدو مخيفًا تمامًا، وتجعلني أشعر بعدم الراحة؟»

هو: «يا سيدتي، من أنت؟ تتجولين وحجابك ليس على رأسك، ألا تحترمين عاداتنا؟»

أنا: «ألا تعلم من أكون؟ أنا امرأة من الولايات المتحدة، ويمكنني أن أفعل ما يحلو لي».

هو: «هل نسيتي أين أنتِ؟ هناك حرب قائمة خارج هذه الجدران. و، و... أكانت هذه دندنة التي سمعتها؟»

أنا: «نعم، هذه كانت دندنة وانصت إليَّ، ليس لديك الحق لتخيفني بمظهرك فحسب، قد يكون هناك حرب بالخارج لكنني نيابةً عن جميع نساء العالم أطالب...».

وهكذا استمر الأمر، تفكير الأنا الذي لا تشوبه شائبة، والسقوط في بئر لا مكان فيه للتفاهم والتعاطف. رأيت الأمر يحدث ولاحظت أننا كنا نتبادل هذا الحديث في خمسة أو ستة ثوانٍ فقط.

ثم رأيت بريقًا، لقد كان بريقًا من العقلانية. التفتُ تجاهه وفكرت في «توقفي يا كاثرين !!! أنتِ في سوريا. حجابك ليس على رأسك وهو متحير مثلك تمامًا. أصلحي الأمر».

لكنه أصلح الأمر بشكلٍ أسرع. لقد غطى عينيه بيديه واستدار بجسده إلى الجدار، فقلت للأنا خاصتي «انظري لما حدث، لقد عظَّم ثقافته وكذلك ثقافتي بابتعاده، كما أنه خلق مساحة لكلينا لكي نعبر».

يتولى الآن التفكير العقلاني زمام الأمور بقوة، وصعدت الدرج ببطء وعندما مررت بجانبه قلت في تواضع وبصوت منخفض «شكرًا». وصلت إلى أعلى الدرج والتفت لأرى ما الذي سيفعله... لا شيء يُذكر. استمر بكل بساطة في رحلته إلى نهاية الدرج، ثم إلى خارج المبنى ولم يعاود النظر قط.

لقد وقفت هناك أتأمل الذي حدث برمته في هذه الفترة التي لم تتخطَّ الخمس عشرة ثانية، والتي بدت كأنها وقت لا نهاية له، يعجبني أن أفكِّر في أن رجلًا سوريًّا مقاتلًا متمردًا تقاطع الطريق مع امرأة أمريكية تعمل في المجال الخيري واستطاعا معًا في هدوء، أن يجدا فرصة على درج صغير ليُعظِّما ثقافة بعضهما بعضًا، في هذا العالم، ثم تساءلت عما إذا كان هناك في مكانٍ ما في سوريا، يوجد رجل مقاتل يخبر أصدقائه المتمردين عن اللحظة التي صادف فيها امرأة تعمل في المجال الخيري على درج خالٍ من الأشخاص.

من الممكن أن تجد تعاطفًا وتفاهمًا في ثوانٍ معدودة وفي هدوءٍ تام، كما يمكننا أيضًا أن نصل إلى النقطة نفسها عندما نسمح لقلوبنا أن تتواصل طوال الوقت، حتى وإن كنا نتبادل كلمات معدودة فقط من لغة مشتركة بيننا.

وبينما كنت في مهمة أخرى، في قرية صغيرة بساحل العاج هذه المرة، فإنني مرضتُ، في غضون أسابيع من وصولي، كنت أتقيأ أعشاب صفراء وخضراء اللون في سلة القمامة البلاستيكية الموجودة إلى جانب فراشي.

لم يبق شيء في معدتي، حتى الدواء. لقد أخضعني طبيب المشروع للتغذية عبر الوريد (محلول)، وظللت في الفراش لأربعة أيام، باستثناء الزيارات القليلة للمرحاض. كنا نعيش في مجمع سكني

صغير ونعمل هناك؛ حيث كانت الأوضاع متأزمة والأسرار لا تُحفظ، كان زملائي ورفاق السكن عطوفين للغاية، وكانوا يعطونني مساحة صغيرة لعزة نفسي عندما كنت أقوم بتلك الزيارات للمرحاض ماسكة برأسي وكيس المحلول بالأعلى.

لقد كانت المرة الأولى التي أمرض بها لهذه الدرجة: مرضت لدرجة أنه دارت الأحاديث حول أخذي إلى خارج المكان، وحتم القيام بذلك إعادة تفويض المهام لشخص آخر ورحلة مدتها ست ساعات بسيارتين مجهزتين للسفر تلتقيان في منتصف الطريق وانتقال وطرق وعرة طوال الرحلة، فقط لأصل إلى مشفى لا يعرفني فيه أي طبيب ولا يتحدث أي منهم الإنجليزية كلغة أولى.

وكما كنت في خوفٍ شديد، علمت أيضًا كم أنا محظوظة، لقد عرفني أطباء المشروع واستطاعوا فهم لكنتي الفرنسية، إنني كنت من ضمن الأشخاص الذين يمرون عليهم خلال عمليات التناوب الطبية الخاصة بهم، إلى جانب الأطفال الكثيرين الذين كانوا يعتنون بهم في المشفى، لقد خُصصت لي مساحة 10 أمتار في 10 أمتار وفراش خاص بي ومروحة وكهرباء متقطعة وسلة قمامة بلاستيكية خاصة بي؛ حيث يمكنني أنا فقط التقيؤ بداخلها. لقد كنت أنا المحظوظة الوحيدة في مثل هذا الوضع.

تحسنّتُ ببطء، وعدت في النهاية إلى العمل ضعيفة لكن مستعدة لرؤية ما حدث عندما كنت بالخارج، المكان الأول الذي توقفت عنده كان جناح الأطفال، وكان موسم الملاريا، كان الفريق الطبي يتحرك من فراش للآخر يفعلون ما باستطاعتهم، وكان الأطفال يبكون جراء ما أصابهم من خيبة أمل في الحياة، والأمهات تواسي أطفالهن المرضى الرضع المرضي، ونظرًا لما مررت به، فإنني أشعر الآن بإحباطهم وخوفهم من أن يمرضوا إلى درجة ميئوس منها، وفي أحد الفُرُش، رأيت أمًا تنام على جنبها في شكل حرف S وتُرضع طفلًا بينما تربت على ظهر طفل آخر ينام في المساحة الموجودة خلف ركبتيها. حينها استدرت وغادرت.

توجهت إلى جناح الأحداث، ووعدت نفسي أن ألقي نظرة سريعة فقط، وبمجرد أن دخلت، أسر قلبي عينا طفل صغير، كان يبلغ من العمر عشر سنوات، ومن على بعد خمس خطوات واسعة، استطعت، ولم أكن عضوًا من الفريق الطبي، أن أشعر بمدى تعبه، لقد كان يجلس على حافة فراشه وركبتيه على بعد سنتيمترات من الطفل الماكث على الفراش الموجود إلى جانبه، كان ملتفًا حول فخذه قطعة قماش بالية كانت ذات يوم زاهية الألوان، ورجلاه من ركبتيه إلى أصابع قدميه مغطاة بالضمادات، وجسده متورم ومليء بالتراب، كما كانت المناطق الوحيدة من بشرته التي تُبين لونه الحقيقي الجميل هي تلك التي تتساقط عليها الدموع وقطرات العرق، ماسحةً من عليها التراب، وكانت شفتاه ترتعش من الألم، ويلتقط أنفاسًا سريعة وضعيفة.

تواصلت عينانا، وبدلًا من أن أشيح نظري، تمعنت في النظر. اللحظة التي تعرف بها شيئًا لا تود معرفته، عرفت ما يعني أن تكون مريضًا، علمت ما يعني أن تتألم وأن تخاف وأن تكون بائسًا إلى

أبعد الحدود.

ذهبت إلى الصبي وجلست بجانبه، ووضعت يدي على رأسه؛ لأنه بدا أنها الجزء الوحيد الذي لم يُصب، ثم شارك آلامه معي. رفع يديه من على فخذه وكفَّيه للأعلى في انكسار، كما لو كان يقول: «أنا مكسور» فأومأت برأسي. لقد كان يتحدث خليطًا من الفرنسية واللغة المحلية. لم أفهم كلماته، لكنني فهمت أحاسيسه، إنني أعرف شعور الانكسار، لقد تحدث حتى فرغ من حديثه، ثم جلسنا في صمتٍ، ممسكين بيد بعضنا بعضًا، ومتوحدة أنفاسنا.

عند تناول العشاء، سألت الفريق حول الصبي الصغير في الزاوية، لقد عرفوا عمَّن أتحدث بالضبط. لقد وصل «أرسين» منذ أسابيع ورجليه مكسورتين؛ لأنه سقط عندما كان يتسلق شجرة مانجو ليلتقط تلك الثمار الصغيرة في حجم الكف التي نضجت وأصبحت لذيذة، وضعته أمه في غطاء وحملته بين ذراعيها ليوم كامل تتنقل بين الدرجات النارية وحافلات النقل لتصل إلى المشفى. أجرى «أرسين» عمليات جراحية متعددة ليعالج ساقيه، كان يوجد هناك بعض المضاعفات، وبمجرد أن سارت الأمور على نحوٍ جيد، أُصيب بمرض الكزاز.

وعلى مدار الأسابيع التالية، وجدت وقتًا كل يوم لأجلس مع «أرسين». كان يتحدث فحسب، وأنا أنصت فحسب، ثم نتنفس فحسب.

وبمرور الوقت، الذي يستغرقه الشفاء، بدأ جسد «أرسين» المكسور يُشفى، وقريبًا سيحين وقت المغادرة وكان عليَّ إيجاد طريقة للقيام بذلك.

كان الحل في حقيبتي. قبل بضعة أشهر، بينما كنت في باريس أتفاوض بشأن فضلات الكلب التي تملأ جوانب الطريق وتهدد أحذية سكان المدينة، متجاهلةً أعين النُدُل المحدقة وأحاول أن أخفف من قلقي، أرسل لي صديق دمية قلق، كانت الدمية طولها إنشان ومصنوعة من خيوط ملونة بألوانٍ زاهية. لقد أرسلها لي ومعها تعليمات بأن أضعها أسفل وسادتي في الليل لتأخذ قلقي بعيدًا حين أنام، وضعتها في حقيبتي معتقدة أنه من الأفضل ألا أجعلها بالية قريبًا؛ لأنه على الأرجح سأستفيد منها في يومٍ ما.

وفي زيارتنا الأخيرة، شرحت لـ «أرسين» قدرات دمية القلق باستخدام القليل من لكنتي الفرنسية السيئة للغاية والعديد من الإشارات والأصوات، قلت له إنها ستمنحه قوة عندما يعاود المشي بخطوات وئيدة في هذا العالم الواسع بساقيه اللتين تعافتا حديثًا، ستأخذ قلقه بعيدًا، وتذكره بالتقاط تلك الأنفاس العميقة التي كنا نتدرب عليها معًا، كما أنني أخبرته أنه سيظل دائمًا في قلبي مهما بعدت المسافات بيننا، ونظرًا لأن الأطفال يلعبون كثيرًا وتضيع منهم الأشياء، فقد أخبرته ألا يقلق إذا ضاعت دميته، فهذا يعني أنه لم يعد يحتاجها، وستذهب الدمية فيما بعد لتكون مع الشخص الآخر الذي يحتاجها؛ لأن هذا ما تفعله دمى القلق.

لقد وضعت الدمية حول عنق «أرسين» برباط أزرق زاهٍ فقد اعتدت أن أضعها في قلادة، ثم ودعنا بعضنا بعد أن وعدني «أرسين» بأن يكون حذرًا عند تسلقه أشجار المانجو وأن يعاود الذهاب إلى المدرسة.

لقد علمني «أرسين» أنه عندما تنهار الجدران التي نبنيها حولنا لحماية أنفسنا من الألم والحزن يحين الوقت لكي تتوسع قلوبنا. قد تحمينا جدراننا من العالم الأكثر اتساعًا الذي يحيط بنا، لكنها تحول بيننا وبين التفاهم مع بعضنا البعض، يختبئ الأمل خلف تلك الجدران، يختبئ الفرح خلف الحزن، تنفطر القلوب، ومن ثم تتسع؛ لأن قلوبنا لديها قدرة لا نهائية على النمو والاحتفاظ بقدر هائل من الفرح والحزن.

عليك الوصول إلى نقطة نموك وحريتك في هذه المساحة بين ما يحدث وما تقوم به، حتى وإن بدا غير ذلك، فاعلم أن هذه المساحة موجودة دائمًا: قد تكون ضيقة في بعض الأوقات وقد تكافح لتوسيعها، وفي أوقاتٍ أخرى قد تكون هناك مساحة واسعة للغاية لدرجة أنك قد تتوه. وفي كلتا الحالتين، فإن هناك دائمًا هذه المساحة التي تشجعك على فتح قلبك على مصرعيه وتبني منظور آخر والاقتراب من فهم أمر جديد؛ لكي تتصل بالعالم بطرق أكثر معنى.

الحياة مكونة من لحظات، تلك اللحظات تحيط بنا وتتبعنا، تشجعنا وتحثنا، وتحاول جذب انتباهنا. أحيانًا نراها وأغلب الأوقات نمر بها مرور الكرام دون فهم حقيقتها؛ لذلك فإنها تصدمنا وتجبرنا على الانتباه إلى حقيقتها.

لكن ما الذي سيحدث إذا سعينا إلى تلك اللحظات عن عمد؟ إذا استخدمناها لنضع أنفسنا في مواقف غير مألوفة وغير مريحة؟ إذا بحثنا عن فرص لكي تصدمنا تلك اللحظات؟ لن يكون الأمر سهلًا، لكن كما تقول والدتي: «لو كان الأمر سهلًا لفعله الجميع».

تقبَّل أن تهتز الأرضية التي تضع عليها آراءك وتصوراتك للعالم إلى أقصى درجة. كن منزعجًا من ذلك. اخلق مساحة للتعاطف والتفاهم، ولحظة بلحظة، أدخل إلى قلبك اتصالًا أعمق بالعالم الأوسع.

أسئلة تأملية

1. هل مررت بتجربة خاصة فيها صراع ثقافي على المستوى الشخصي؟ كيف شعرت؟ كيف تصرفت؟

2. ما الذي تستطيع المؤسسات القيام به لتمنع الصراعات الثقافية أو تقللها؟ ما الذي تستطيع فعله على المستوى الشخصي لتجعل عمليات التواصل متعددة الثقافات، وكذلك العلاقات أكثر راحة؟

3. هل سبق ومررت بلحظة عليك أن تقرر فيها، في جزء من الثانية، كيفية التصرف؟ ما مدى صعوبة الأمر؟ ما النتيجة؟

الفصل التاسع عشر
هل يمكنك وضع نموذج فكري؟

جيفري كون

(جيفري كون) هو مفكِّر مميز حاصل على دكتوراه في التربية ومؤلف ومستشار استراتيجي، ومُعلم ومتحدث له خبرة في نقطة التقاطع بين العلوم الاستراتيجية والابتكار والتنمية والتجديد المؤسسي. يرتكز عمله على مساعدة كبار قادة الأعمال في تطوير قدرتهم على التفكير والقيادة بشكلٍ استراتيجي في بيئات السوق الديناميكية التي تمر بتغييرات جذرية، لقد حصل على الدكتوراه من جامعة كولومبيا وعمل في كلية كولومبيا للأعمال وكلية المعلمين بجامعة كولومبيا، وكذلك فإنه عضو مؤسس في منتدى الإدارة الاستراتيجية بلندن وعضو في الجمعية الملكية للفنون. في عام 2017، عُين دكتور كون في مؤسسة «المائة مدرب لـ (مارشال جولدسميث)».

لقد كتبت مؤخرًا مقال لجريدة أعمال بعنوان «القيادة الاستراتيجية: حل بسيط للحصول على نتائج قريبة» والذي يستكشف مفهوم (بيتر دراكر) للنظر من النافذة لرؤية ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد كموضوعه الرئيسي.

في بداية المقال، أجريت مقارنة بين داء قصر النظر الموجود عند الأطفال في سن المدرسة في جميع أنحاء العالم، الناتج عن الوقت الزائد الذي يقضونه في المنزل متعلقين بالكمبيوتر أو الأجهزة الخلوية، وداء قصر النظر الاستراتيجي الذي يجتاح مجالس الإدارة في جميع أنحاء العالم لقد انتشر في المؤسسات ما يشبه المرض؛ حيث يركز المديرون التنفيذيون على زيادة الأرباح على المدى القريب على حساب التفكير الاستراتيجي على المدى البعيد الذي يعزز القدرة على إنشاء قيمة للمؤسسة.

الحلان البسيطان لكلا الشكلين من أشكال قصر النظر متشابهان إلى درجة كبيرة، بالنسبة للأطفال، يوصي الباحثون بقضاء وقت أكبر بالخارج في الضوء الطبيعي، بعيدًا عن الكتب والكمبيوتر، ناظرين إلى المسافة الموجودة أمامهم. يمكن كتابة هذه الوصفة الطبية أيضًا إلى قادة الأعمال: قضاء وقت أكبر خارج الحدود الفكرية للمؤسسة، بعيدًا عن جداول البيانات والتقارير ربع سنوية المفصلة، ناظرين إلى المستقبل البعيد لالتقاط الإشارات الضعيفة للتغيير (الإشارات الدقيقة المرئية، لكنها غير ملحوظة بعد) التي تنذر بحدوث تحولات جذرية في السوق.

لقد فحصتُ الأسباب المختلفة لقصر النظر الاستراتيجي، بدءًا من تزايد ضغط المستثمر للحصول على أرباح قريبة المدى حتى تزايد حدة التنافس التي دائمًا ما تؤدي إلى تفكير انفعالي ولحظي؛

فتشبه المؤسسة مكانًا تتفاقم فيه المشكلات والضغوطات بطريقة سريعة للغاية. ووفقًا للبحث الذي أجريته في النمو المعرفي وتمييز الأنماط، فإنني رجحت وجود بُعد معرفي رئيسي لداء قصر النظر الاستراتيجي الذين يعاني منه كبار القادة. وفي النهاية، فإن عملية الرؤية تحدث داخل العقل. إنني أعتقد بأن سنوات من الحفاظ بشق الأنفس على نسبة ضئيلة من النمو في أسواق ناضجة حتمت على القادة التفكير في حدود إضافية آمنة لحماية الأرباح قريبة المدى، وإخراج أجيال من مديرين لديهم صفات مشتركة ممن يتقن التخفيض الهائل والقضاء على الهيكلة والترشيد، وإعادة التنظيم والاستثمار في الدول النامية والدول القريبة، لكنهم لا يملكون القدرة المعرفية من بُعد النظر والفضول والتخيل، التي تمكنهم من رؤية أنظمة التنمية المستقبلية ببصيرتهم.

ومثلما فعل الأستاذ بيتر دراكر، فإنني اختتمت المقال بقول «في المرة القادمة التي يصبح نظرك مشوشًا فيها من قراءة رزم التقارير ربع السنوية وتواجه وقتًا عصيبًا مفكرًا في المتطلبات الحالية، توقف عن القلق إزاء العشر سنوات القادمة واذهب إلى نافذتك وانظر خارجها. قد تتفاجأ بما ستراه».

وقبل تقديم المقال للنشر، أرسلت نسخة بالبريد الإلكتروني إلى محرري إيثان الذي أثق به للمراجعة الأخيرة، وفي صباح اليوم التالي، وجدت النسخة التي وُضعت عليها ملحوظات في صندوق الوارد. كانت معظم التعديلات عبارة عن تصحيحات بسيطة لم أعترض عليها، لكن عندما وصلت إلى نهاية الصفحة الأخيرة، أصابتني الحيرة من سؤال وضعه في الهامش الموجود على الجانب الأيمن بالقرب من آخر جملة: «كيف ننظر بالضبط من النافذة؟». لقد كنت أعمل عن كثب مع محررين لأكثر من عشرين سنة وقرأت العديد من التعليقات الغريبة، لكن هذا يعدُّ أبرزها.

حدقت في شاشة الكمبيوتر وأنا مندهش، محركًا رأسي دليلًا على عدم التصديق وفكرت. أنت لا تنظر حرفيًا من النافذة، النافذة هي استعارة للإشارة إلى العقول، أن تنظر خارج النافذة يعني أن تنظر إلى عقدة الاتجاهات الاجتماعية الاقتصادية المتشابكة والتقنيات الناشئة التي تخلق السوق وتُشكله.

ومع ذلك، رحبت الجريدة بأفكاري المجازية، ونشرت المقال بدون تغييرات جوهرية، لكنني استمريت في تأمل سؤال المحرر حتى اتضح لي أن النقطة التي كان يحاول الإشارة إليها، بطريقة غريبة كما بدا الأمر، هي أن العديد من القادة لا يعرفون كيفية النظر من النافذة، أي إنهم لا يعرفون كيفية فحص بيئة السوق بأكملها لتحديد الاتجاهات الاجتماعية الاقتصادية المتداخلة وما إلى ذلك، إنهم غير متحمسين لتلك الطريقة، إنهم متحمسون لإبقاء طنين محرك مؤسستهم يعمل دائمًا والوصول إلى أهداف الأداء ربع السنوية، وإذا ألقوا نظرة بالصدفة خارج النافذة، فلن يعلموا بالضبط إلى ماذا ينظرون، أو كيف ينظرون.

فقدان النموذج الفكري

إذا استطعنا أن نعود مئة سنة بالزمن إلى الوراء والنظر من النافذة، فقد تُكوِّن (أي تَرَى) عقولنا صورة لعالم مختلف كثيرًا: عالم مِيكَانِيكِي ونيوتُوني (نسبة إلى إسحاق نيوتن) فَتَح الطريق للنموذج الفكري الإداري القائم على فكرة أن المؤسسة كالآلة، والذي يتلخص في نظرية الإدارة العلمية للمهندس الميكانيكي الأمريكي فريدريك تايلور Taylor Frederick.

حينذاك، كان هناك احتياج بسيط للنظر خارج النافذة؛ لأن البيئة الخارجية كانت مستقرة بشكلٍ نسبي ويمكن التنبؤ بها إلى حدٍ ما. كانت الصناعات مكونة من حفنة من الأطراف المسيطرة ومجموعة قواعد معتادة في القطاعات التي تتمتع بدرجة عالية من التنظيم والتي تتطور بشكلٍ تزايدي ودائم، وكانت المنافسة القائمة بينها بمثابة صراع الجبابرة، وذلك من أجل الحصول على مزايا تتعلق بتنظيم المؤسسة وحجمها، وإذا نظرت خارج النافذة، فسيُكون عقلك صورة لعالم منظم وثابت يُدار بدقة محكمة، حيث المدخلات تساوي المخرجات والأفعال تنتج ردود الأفعال والمشاكل يُمكن أن تُقسم إلى أجزاء صغيرة يمكن تحليلها على حدة.

ومع بداية عصر المعلومات في الخمسينيات، بدأ يندلع تغير هائل، فلم تعد النظرة العالمية الميكانيكية للحقبة الصناعية لها فائدة؛ نظرًا لأن بيئة الأعمال أصبحت ديناميكية بشكلٍ متزايد ومتقلبة. وبمرور الوقت، هُجر عالَم نيوتن المنظمَّ، وذلك لخرق الاستنتاجات الحديثة في فيزياء الكمّ ونظرية التعقيد والمنظمات للنموذج الفكري هذا. لقد تحوّل تكوين المؤسسات من ماكينات تعمل بانتظام بلا مشكلات إلى كائنات حية تتسم بالحيوية ممن كانت جزءًا من النظام البيئي الأوسع، لم تعد الشركات تتنافس في أسواق إقليمية معزولة، لكن في مجالات عالمية غير منظمة ومع أطراف وقواعد جديدة، ونظرًا لمواجهة تعقيد السوق المتنامي وحدة التنافس، فإن القادة بدأوا في النظر خارج النافذة بصورة أكثر تواترًا والانخراط في أنماط تفكير وكينونة أكثر مرونة.

والآن، خلقت القوتان المزدوجتان للعولمة، وتسارع التقدم التكنولوجي عالمًا يتسم بقصر الأمد، حيث يُعجل بانتهاء مدة استهلاك السلعة ويُقصر فترات بقاء الشركات إلى ما يعادل الآن متوسط أعمار الكلاب. قللت التقنيات الرقمية منخفضة التكلفة حواجز الدخول إلى السوق وفتحت الطريق إلى أنواع جديدة من المنافسين ونماذج العمل وخلقت بيئة أعمال غير محددة المعالم تتسم بتعقيد شديد ونسبة عالية من عدم الاستقرار ومزايا تنافسية مؤقتة.[22] يحمل المستقبل نسبة تشابه قليلة إلى الماضي.

وفي فترة قصيرة، في العالم الذي أصبح كل شيء فيه سلعة، فإن القدرة على التقاط الإشارات الضعيفة للتغيير في وقتٍ مبكر وأفضل من المنافسين أصبحت قدرة بالغة الأهمية في المؤسسات. كلما أصبحت بيئة السوق أكثر ديناميكية وتقلُب، ازدادت الحاجة لفحصها على أساس منهجي لاستكشاف الاتجاهات الناشئة والانخراط في فكر استراتيجي، وكذلك عقد مباحثات. يختلف بعض القادة مع هذا الرأي من الناحية المفاهيمية، لكن في بيئة الأعمال بكل قوتها ومواردها، فإن فكرة الإبطاء للتأمل والتفكر من الناحية المفاهيمية في معالم تحول بيئة السوق تعد من المحرمات بالنسبة

للمديرين سريعي التوتر والغضب الذين يشعرون بالرضا والفخر عندما يتسلمون البضاعة كل ربع سنة. إن سجلات تاريخ الأعمال زاخرة بأمثلة لشركات مشهورة كانت منشغلة للغاية بالاهتمام بمخازنها وصُدمت في النهاية بمستجدات خفية من خارج القطاع. إن عدم القدرة على الإقرار بالتغيرات الجذرية للبيئة الخارجية وطرح أسئلة صريحة ومزعجة بشأن الحالة الاستراتيجية للمؤسسة قد يكون له عواقب وخيمة، وشركتا «كوداك» و«بلاك بيري» خير دليل.

إن النظرة العالمية الميكانيكية للحقبة الصناعية تستمر في إلقاء ظلالها الكثيفة على طريقة تفكيرنا وقيادتنا لمؤسساتنا، فلقد حُفرت أسس الإدارة العلمية الخاصة بالكفاءة والتنظيم في أذهان أجيال من قادة الأعمال، وعادةً ما يكافح المديرون ذوو المنحى العملي مع التفكير التخيلي واسع النطاق عندما يتقلدون مناصب استراتيجية، فيمكنهم التحدث باستفاضة بشأن كثافة رأس المال ومبيعات المخزون (طرق تفكير مادية)، لكنهم لا يملكون أسسًا للتفكير عندما يُطلَب منهم التفكير والقيادة بمنظور خارجي طويل الأمد بدلًا من إطار الأعمال الداخلي قصير الأمد.

على أية حال، إنني أعتقد بأن القادة، ممن لديهم خبرات كافية في التطوير، يستطيعون تحسين رؤيتهم الاستراتيجية، أي القدرة المعرفية على النظر خارج النافذة ورؤية ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد، مع درجة عالية من حدِّة التبصّر.

تحسين رؤيتك الاستراتيجية

للتوضيح، دعونا نتخيل أنك قائد أعمال كبير في شركة «جنرال موتورز»، وطلب منك الفريق التنفيذي أن تتحدث في اجتماع مجلس الإدارة القادم بشأن التغيير الشامل لقطاع صناعة السيارات والنقاط التي تكمن بها فرص التطور المستقبلية.

يبدأ عقلك في التفكير بسرعة فائقة، ما الذي يجب عليَّ أن أنظر فيه؟ كيف سأتعرف على الاتجاهات والأنماط المتداخلة؟ كيف يمكنني تحويل ما أراه ببصيرتي إلى مجموعة من الرؤى الاستراتيجية التي يمكن مشاركتها مع المجلس؟

أنت لست وحدك. يصارع العديد من القادة مع التفكير الاستراتيجي ويرونه سمة فطرية يمتلكها من حالفه الحظ في وراثة الجينات الحاملة لها، بدلًا من أن يروه قدرة معرفية، أي طريقة تفكير وقوة، يمكن تطويرها، وهذا أثار نقطة مهمة: يفكر المفكرون الاستراتيجيون في شكل أسئلة. كلما أجدت طرح أسئلة استراتيجية مختلقة، أجدت التفكير الاستراتيجي. فكما أشار المحرر، إنك لا تحدق من النافذة آملًا أن ينزل عليك وحي من السماء فحسب، بل تفحص بيئة السوق بسلسلة من الأسئلة الشاملة لفتح منافذ للتفكير. إن الأسئلة واسعة النطاق مثل: ما الاتجاهات التكنولوجية والاجتماعية السياسية الرئيسية في بيئة السوق، وكيف تتداخل؟ تقدم لك نقطة بداية ممتازة لتوجيه رحلتك. إنها

طريقة تفكير مختلفة تمامًا وأكثر تعقيدًا من الأسئلة النموذجية التي تركز على طريقة التنفيذ مثل، كيف يمكننا القضاء على منافسينا وبيع المزيد من السيارات؟

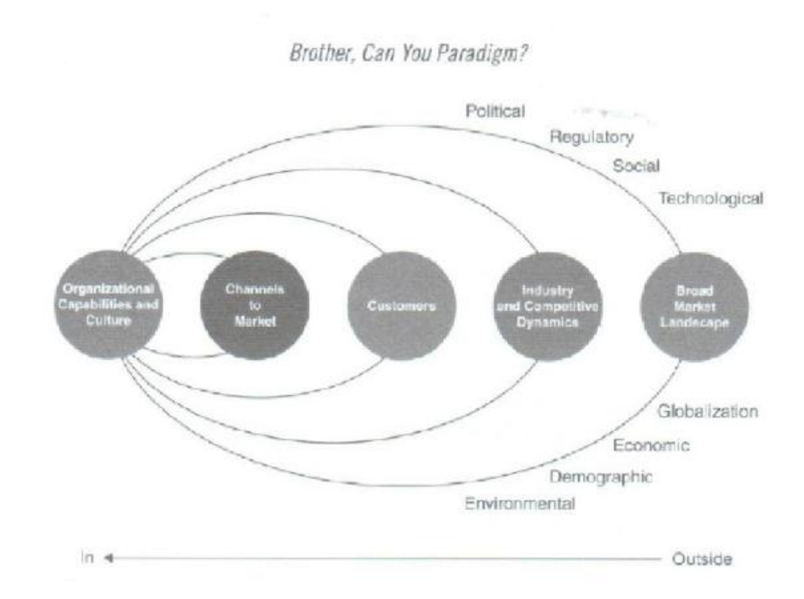
وكمدير تنفيذي محنك في مجال صناعة السيارات، فإن أول شيء ستلاحظه عندما تنظر من النافذة هو أن المجال في حالة من عدم الاستقرار على مستوى المؤسسات المعنية به، وذلك ما يشبه كثيرًا الحال في أوائل القرن العشرين عندما كان هناك 241 مُصنِّع سيارات مُسجَّل في الولايات المتحدة وحدها، وسيارات بخارية وأخرى كهربائية تتنافس بمحرك احتراق داخلي لتكون هي المسيطرة. وفي الوقت الحالي، فإن مجموعة من عمالقة التكنولوجيا في وادي السيليكون وشركات ناشئة لأعمال برأس مال مخاطر وجامعات ومُصنعي سيارات رفيعي المستوى تتصدر الريادة في صناعة أشكال جديدة من السيارات الهجينة والسيارات الكهربائية والسيارات ذاتية القيادة وخلق أفكار جديدة للسيارات، مثل سيارات مزودة بعجلتين أو ثلاث أو أربع، وكذلك لنماذج أعمال مبتكرة مثل مشاركة الرحلة (كما هو الحال في أوبر وليفت)، وخدمات اشتراك فاخرة ونماذج تجزيئية يمكن لعدة أطراف من خلالها امتلاك سيارة أو استئجارها..

يقودك هذا التصور إلى مجموعة أسئلة أكثر عمقًا: ما الذي يخلق هذه الحالة من عدم الاستقرار على مستوى المؤسسات المعنية؟ كيف من المحتمل أن تتطور بيئة المجال؟ كيف يمكن الحصول على عملاء وخلق قيمة اقتصادية في المستقبل؟ كيف يمكننا التقدم على الجميع حتى لا نُستبعد من مجالنا؟ ما مدى سرعة رؤيتنا للمستقبل؟

ويُثار اهتمامك للدرجة التي تجعلك تتعمق أكثر في بيئة السوق بأكملها وتتعرف على الاتجاهات الكبرى الخمسة الاستراتيجية التي تُعيد تشكيل معالم قطاع السيارات: الاعتبارات البيئية فيما يتعلق بانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والتحضر ونمو المدن الكبرى السريع بكثافة سكانية عالية، والتغييرات الديموغرافية مثل نمو الطبقة المتوسطة على الصعيد العالمي، وحلول عصر جيل الألفية، وظهور تقنيات مثل مصادر الطاقة الجديدة والسيارات ذاتية التشغيل، وتحولات الاستهلاك الجذرية، وبالأخص الميل المتزايد لامتلاك سيارة، ثم تدرس علاقات الترابط بين هذه الاتجاهات، وسيتضح لك تمامًا أنها متقاربة وتخلق عالم تنقل جديدًا، حيث يملك عدد أقل من الأشخاص سيارات ويصبح التنقل خدمة.

ومن الناحية المعرفية، فقد تفشل في رؤية هذه الاتجاهات إذا نظرت إلى بيئة السوق من خلال المنظور الضيق لعملك الرئيسي الحالي الذي يتلخص في صنع السيارات وبيعها لعملاء يمتلكونها ويقودونها، ولتطوير رؤية شاملة لجوهر المستقبل، عليك النظر إلى بيئة العميل، وليس النظر إلى المنتجات والخدمات الموجودة بالفعل، وكذلك النظر إلى ما وراء احتياجات العميل الفورية والديناميات التنافسية قريبة المدى، حتى تصل إلى بيئة السوق بأكملها (انظر الشكل 19.1).

عندما تتحول المؤسسة من شركة ناشئة حديثة العهد إلى أقوى واحدة في القطاع، فإنه عادةً ما يضيق مجال الرؤية وتجد المؤسسة نفسها تحدق في العالم الخارجي من ثقب الباب. يمر الأفراد بتغييرات شبيهة في الدورة الحياتية بينما ينمون وينضجون من أطفال حالمة لديهم فضول وخيال لا حدود له إلى مديرين تنفيذين متحفظين يفسرون المستقبل من خلال النظر في تجارب الماضي، ستصبح هذه المرشحات التصورية ذاتية التقييد وذاتية الدعم، إذا لم تُراقب باستمرار، وستكبت التفكير التخيّلي طويل الأمد الذي يعدُّ أساسيًا في دعم خلق القيمة، وهذا يفسرِّ سبب اختفاء فرص التطور عن مرمى نظر الجميع في الشركات رفيعة المستوى.



الشكل 1.19 Strategic Lenses

وبالنسبة لكبار القادة، فإن الكشف عن الاتجاهات المتداخلة وفرص التطور الناشئة يتطلب القدرة على تصفية الأذهان؛ لتجاوز الاعتقادات المسلَّم بها عن المؤسسات وقوى الممانعة التي تعوق التفكير خارج الصندوق وتكبت التخيل، وكذلك تعد النظرة البيئية عنصرًا أساسيًا. إن مراقبي الاتجاهات المختصين يشبهون علماء الأحياء المحنكين الذين يدرسون التفاعلات الحيوية بين النباتات والحيوانات في الغابات المطيرة. لا يختلف الوضع في الأسواق، فإنها قائمة على المبادئ نفسها مثل النظم البيئية الطبيعية: الاتكال المتبادل والديناميكية والظهور.

المساعدة مطلوبة: القادة الاستراتيجيون

يتطلب رأي دراكر، على الرغم من بساطته، مجموعة من القدرات المعرفية المتطورة لفحص بيئة السوق والتقاط الإشارات الدقيقة المرئية لكنها غير ملحوظة بعد. تُمثل الأمور الأكثر تعقيدًا مجموعة من أمراض تنتشر في المؤسسة وأجهزة مناعة تعمل كيدٍ خفية تؤثّر على ما نراه وكيف نراه.

ومنذ أكثر من عشرين سنة، اقترح الخبير الاستراتيجي (سي كاي براهلاد) Prahalad .K.C أن الشركات القائمة ليست محدودة الموارد، بل محدودة التخيل، أي إن التخيل هو المورد الشحيح. تستفيق المؤسسات ببطء لتجد هذه الحقائق الجديدة في السوق وتجد أنه ينقصها قادة استراتيجيين وحيويين لديهم فضول ومُخيلة ونشاط داخل المؤسسة يدفعهم إلى النظر خارج النافذة وفهم الأسواق والأعمال والمجالات المستقبلية.

تعد الاتجاهات الاجتماعية الاقتصادية التي تُشكل بيئة السوق الجديدة تنظيمية بقدر ما هي نموذجية، كما أن التغييرات السوقية منتشرة ودقيقة للغاية لدرجة أنه يصعب ملاحظتها، لكن يوجد شيء واحد مؤكد: وهو أنك لن تكون قادرًا على رؤية ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد إذا كان المجال الذي تركز عليه مقتصرًا على الربع الحالي أو على التصارع مع منافس رئيسي من أجل الحصول على ربع واحد بالمائة من حصة السوق.

إن القادة الذين عملت معهم على مدار السنوات الماضية يقرون بأهمية النظر خارج النافذة على أساس منهجي؛ هم فقط لا يعرفون جيدًا كيف يمكنهم الاستفادة مما يرون، لقد صرح معلم الإدارة توم بيترز Peters Tom مؤخرًا قائلًا: «إذا لم تكن متحيرًا، فأنت غير منتبه»[23]. لذلك، فبالضبط كما اقترحت للقراء في مقالي «القيادة الاستراتيجية: حل بسيط للحصول على نتائج قريبة»، ضع جانبًا جداول البيانات واذهب إلى نافذتك وانظر إلى الخارج. ستندهش بما يمكنك رؤيته عندما تمحو ما تبقى من النماذج الفكرية للحقبة الصناعية وتجارب الماضي من أمام عينيك، وتفحص بيئة السوق بفضول ومُخيلة طفل في الخامسة من عمره. إن الإشارات الدقيقة غير المرئية للعين المجردة ستصبح جلية عندما تُحسن رؤيتك الاستراتيجية.

أسئلة تأملية

1. لِمَ يعدُّ النظر من النافذة أمرًا مهمًّا، على الرغم من أنه غير معتاد بعد، في الشركات القائمة؟

2. ما الأنظمة والإجراءات التي تتبعها مؤسستك من أجل رصد البيئة الخارجية؟ ما مدى أهمية قدرة الرصد هذه في مجالك الخاص؟

3. ما الاتجاهات الموجودة في بيئة السوق بأكملها والتي يجب على مؤسستك رصدها؟ ما الأسئلة الاستراتيجية التي يجب أن يطرحها فريقك التنفيذي؟

4. ما مقدار الوقت الذي قضيته ناظرًا من النافذة للتعرف على اتجاهات السوق في أسبوع ما؟ وبناءً على منصبك، ما مقدار الوقت الذي عليك قضاؤه للقيام بذلك؟

5. ما الطرق التي يمكنك من خلالها تقوية رؤيتك الاستراتيجية للتعرف على المخاطر الناشئة والفرص في بيئة السوق بأكملها؟

الفصل العشرون
دروس حياتية من ملعب التنس

براكاش رامان

(براكاش رامان) هو شخص شغوف بمساعدة القادة على إدراك إمكانياتهم والوصول إليها لتحقيق نجاح جماعي، فهو يعرض أدوات عملية على منصة «لينكد إن» يمكن للقادة استخدامها لإزالة العقبات التي تعترض طريقهم إلى النجاح والسعادة. كما أنه يعمل مدربًا ومنسقًا ويدير ورش عمل تركز على القيادة من خلال القيم وعمليات التواصل والتجارب الإنسانية المشتركة. لقد مكَّنته خبراته السابقة من اتخاذ نهج فعال وفريد في تطوير القادة. كما أنه عالج مشكلات عمل كبيرة، منذ أن بدأ حياته المهنية في «وول ستريت»، حتى العمل على الارتقاء بمؤسسة غير ربحية على نطاق عالمي والتسويق للعلامة التجارية لحلوى «الأوريو»، مقدمًا رؤية ذات خلفية تستمد جذورها من الحياة العملية للقادة عند العمل معهم. في عام 2016، أُختير للعمل في مشروع المائة قائد الذي أنشأه وأداره المدرب التنفيذي الأول في العالم (مارشال جولدسميث). يهدف المشروع إلى توجيه جيل القادة القادم، ويتضمن كبار الأكاديميين والمؤلفين الذين تحقق أعمالهم أفضل المبيعات ومديري الشركات وأهم المدربين التنفيذيين، كما أنه يعمل منسِّقًا للدورة التدريبية «القيادة بالتأمل الواعي والتعاطف» في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، بالإضافة إلى مشاركته في دراسات متواصلة هناك، وكذلك فإنه حصل على ماجستير إدارة الأعمال من كلية كيلوج للإدارة في جامعة نورث وسترن، وبكالوريوس في الاقتصاد من جامعة رايس.

لقد نشأت في هيوستن بتكساس، فأنا الابن الأصغر لعائلة مهاجرة من الهند، وكما هو الحال بالنسبة لأغلبية العائلات المهاجرة، فإن والديَّ تخليا عن كل شيء ولم يذهبا إلى أمريكا إلا بدافع توفير حياة أفضل لأطفالهما، ما بين تطلعات الآباء المهاجرين الدفينة وشمس تكساس المتوهجة، قضى معظم أصدقائي طفولتهم في المنزل مركزين على دراستهم، بينما قضيت أنا سنوات طفولتي بالكامل في الخارج مخططًا لمستقبلي في ملعب التنس.

إنني أكنُّ لوالديَّ كامل الاحترام والتقدير؛ إذ دعما هوسي بالتنس بشكلٍ كامل، منذ اللحظة الأولى التي أمسكَت بها يدي الطفولية الممتلئة المضرب في سن الخامسة، كنت أتلهف وبداخلي حماس شديد للعب مع والدي بمجرد أن يعود إلى المنزل. كنت أنتظر عودته يوميًا عند الساعة الخامسة والنصف مساءً إلى جانب باب منزلنا بني اللون ذي الطابق الواحد، ويداي ممتلئتان بالأدوات اللازمة: مضرب والدي الأحمر اللامع، ومضربي بيده البيضاء المتسخة، وإبريق ماء، وعلبة بها كرات تنس ويلسون في انتظار أن تُفتح.

وبمجرد أن يعود والدي إلى المنزل، كنت أتوسل إليه بإصرار، الأمر الذي يتقنه الصبية الصغار، طالبًا منه أن يسرع ويغير ملابسه. كنا نلعب في كل ليلة حتى تختفي الشمس أخيرًا خلف الأشجار، ثم نتوجه إلى المنزل ونناقش مباراة المساء على طاولة العشاء. حتى إن والدتي وأخي الأكبر كانا يسايراني في الحديث من خلال سؤالي عما كان يمكنني أن أفعل أفضل من ذلك، وعما كانت نقاط تركيزي الرئيسية.

حتى عندما كنت خارج الملعب، كنت أفكر في التنس، كنت أودُّ لو كان بإمكاني تسجيل كل مباراة تُذاع على التلفزيون الوطني (التلفزيون الكَبْلي لم يكن متاحًا لوالديَّ المهاجرين) وأكرر مشاهدة التسجيلات مراتٍ عدة. بينما كان يرغب معظم الأطفال أن يتسللوا من غرف نومهم للعب ألعاب الفيديو أو مشاهدة الأفلام الكرتونية في وقتٍ متأخر من الليل، كنت أتسلل لمشاهدة أشرطة الفيديو المنزلي التي تحتوي على تسجيلات للاعبي كرة التنس المفضلين لدي مثل (ستيفان إدبرغ) Stefan Edberg و(أندريه أغاسي) Andre Agassi. لقد درستُ أسلوبهم وحللت استراتيجيتهم حتى أتمكن من التفوق على والدي في اليوم التالي، وسرعان ما اكتسبت مهارات أساسية في الرياضة، وكنت أخسر بشجاعة أمام والدي وأخي الأكبر، حيث كانت تنبع تلك الشجاعة من يقيني بأنني سأعود في اليوم التالي، بعد تفكير متأنٍ، وألعب بشكلٍ أفضل، بل وسأفوز.

لقد كان هدفي في الحياة، مثل العديد من اللاعبين الناشئين، هو أن أصبح لاعب تنس محترفًا وأفوز ببطولة «ويمبلدون».

ونتيجة لهوسي، بدأت أُحسّن من نفسي وأحصل على مستوى جيد جدًا. وعندما كنت في الثامنة من عمري، كنت أنافس من هم في سن الثانية عشر وأفوز. لقد كنت أفكر بتأنٍ، بعد أي مباراة (سواء فزت أو خسرت)، فيما فعلته جيدًا، والأهم من ذلك، فيما يمكن أن أحسِّنه. وفي هذه الحقيقة البسيطة يكمن سبب حبي للرياضة: يمكنني تحليل النجاح إلى أصغر الحركات أو أقصر اللحظات لمعرفة ما الذي سار على نحوٍ جيد، يمكن معرفة ما وراء كل لحظة في أي مباراة للكشف عن فرص وتغييرات طفيفة مناسبة يمكن التركيز عليها، لقد كانت لدي القدرة على إجراء تعديلات، بين المباريات، بناءً على معلومات سابقة لزيادة فرص نجاحي، بينما كنت مُوْلَعًا بالفوز، كانت من تدفعني حقًا هي فكرة التعلم المستمر.

وسرعان ما جنيت الثمار؛ فبعد سنواتٍ قليلة أصبحت اللاعب الأول في تكساس، هذا المركز الذي حافظت عليه لفترة أطول من أي شخص آخر في تاريخ تكساس، بدأت أسافر في جميع أنحاء الولايات المتحدة وحصلت على المركز السادس على مستوى الدولة، كما أنني حصلت على مضرب وملابس للدعاية، واكتشفت أن مركزي الاجتماعي والرياضي فيما يتعلق بلعبة التنس مرتبطين ببعضهما بعضًا. كانت نسختي المراهقة في ذلك الوقت ترى أن كل شيء يحدث بسلاسة وحسب الخطة، ومن خلال براعتي في التركيز الشديد على هذه الخطة، كنت أمنح نفسي فرصة لتحقيق حلمي أن أصبح لاعب تنس محترف.

وفي يومٍ من الأيام، وجدت تدريبي يقل بعض الشيء، إنني لا أريد أن أخسر جوانب أخرى في حياتي: الدروس والأصدقاء والأندية والمقابلات، وعلى الرغم من أنني كنت أتدرب أيامًا أقل في الأسبوع، إلا إنني كنت لا أزال أفوز في البداية، لم تُشر نتائج العام التالي إلى أي انخفاض في القدرات، بل وأوضحت لي أنه ربما لا أحتاج إلى التدريب كثيرًا وسأظل أفوز، إن التبرير الذي اختلقته هو أنني فهمت اللعبة أفضل من نظائري فحسب، ربما كنت أفضل من الآخرين في التنس ونسيت هوسي الذي سيطر عليَّ معظم الفترة الأولى من المراهقة.

وعندما بلغت السادسة عشر من عمري، واجهت أول خسارة لي في تكساس على مدار سنتين ونصف، لقد كان يومًا استثنائيًّا من أيام الصيف، حيث بلغت الحرارة ما يزيد عن 100 درجة، لقد كنت ألاعب شخصًا أعرفه جيدًا، فقد تواجهنا ست مرات متتالية من قبل، كنت أسير في الملعب وأعلم أنه يوجد خطب ما، لقد كنت حاضرًا بجسدي، لكن عقلي يحاول حقًا أن يخرج من الملعب، وبعد أقل من نصف ساعة كنت قد خسرت أول شوط على الإطلاق أمام هذا الخصم، ألم أكن على ما يرام؟ هل كانت الحرارة مرتفعة للغاية، أم أنه فقط يوم سيئ؟ وبعد مرور نصف ساعة أخرى، كنت أسفل نقطة المباراة الحاسمة، لقد خسرت بزي المباراة، ساقطًا على الأرض بينما أحاول استرجاع الشوط الأخير.

بعد هذه المباراة، لم أفكر فيما سار على نحوٍ سيئ أو أحلله، بل صرفت تفكيري عنه ولم أضع على عاتقي مسؤولية ما حدث، لقد فكرت قائلًا لنفسي: «أعلم أنني لا أتدرب وأركز بالقدر نفسه الذي اعتدته. لكن بحقك! هذا لا يمكن أن يكون سبب خسارتي، في الثلاث سنوات الماضية، كنت أفضل في كل جولة، ويخسر الجميع في وقتٍ ما أليس كذلك؟» إنها ليست المحادثة الداخلية السليمة التي يجب أن تُدار، ولا حتى بالنسبة لمراهق.

ثم تتالت الخسارات، لقد خسرت أمام المزيد من الأشخاص في تكساس وبدأت أخسر أوائل البطولات الوطنية، لقد شككت بقدراتي وبخطة اللعب الخاصة بي وبدأت أحاكي أساليب نظائري للمحاولة واللعب مثلهم، كنت أتساءل: «ربما يعرفون سرًا لا أعرفه، ربما لديهم أسلوب أفضل الآن ويجب أن ألعب مثلهم»، وغني عن القول أنني كنت مذعورًا، لكن هذا لم يساعدني في حل الأمر الذي يحدث.

لقد أحدثت خسارتي في الملعب تأثيرًا كبيرًا على جوانب أخرى من حياتي؛ بدأ أدائي يسوء في المدرسة وبدأت أُسلم واجباتي متأخرًا، وتوقفتُ عن حضور الاجتماعات خارج نطاق المناهج الدراسية. خلاصة القول، بدأت أدمر نفسي.

واستمرت هذه الحالة خلال التعليم الثانوي، لكن من حسن حظي، فقد مكَّنتني قرابة عشر سنوات من التدريب بتفانٍ من مواصلة لعب التنس بمستوى عالٍ بالقدر الكافي، مما جعلني أظل أحد أقوى اللاعبين في البلد، على الرغم من الأداء السيئ على مدار سنتين متتاليتين، ومع ذلك، لم أستعد قوتي

للدرجة التي تُمكنني من التقدم في تحقيق حلم طفولتي، وحينما كنت ألعب في القسم الأول بلعبة التنس في الكلية، أصبحت الرياضة شيئًا ثانويًّا وإضافيًّا في حياتي على عكس ما كانت: جوهر سعادتي وقوتي ومستقبلي. لم يكن الأمر الأكثر صعوبة بالنسبة لي هو أنني لم أحقق حلمي، بل إنني لم أمنح نفسي فرصة عادلة لتحقيقه.

وعلى الرغم من أنني خضت هذه التجربة منذ زمن بعيد، إلا أن الدروس التي تعلمتها منها ساعدتني اليوم بطرق عدة، لقد مكَّنتني من مساعدة قادة الأعمال على سد الفجوة بين الإلهام والتطبيق؛ لتحقيق أهدافهم على المستوى الشخصي والمؤسسي. إنني أود مشاركة ثلاثة من هذه الدروس.

1. يعتمد النجاح على العادات وليس النتائج:

المقولة القديمة صحيحة: «يتفوق العمل الشاق على المواهب عندما تفشل المواهب في العمل بجد». بُنِيَ نجاحي الأول على مجموعة من العادات ومعه نية داخلية عميقة: التركيز والالتزام والثبات. قبل الجولة التي خسرت فيها، استمتعت بما كنت أفعله سواء الفوز أو الخسارة. كنت على يقين تام بإنني إذا خسرت، فسأعود أقوى وأكثر تركيزًا، خاصةً منذ أن أصبح لدي مجموعة من العادات للعمل عليها والوصول إلى تطور مستمر، وبمجرد أن بدأت أرى النجاح، تخليت عن عاداتي وركزت على النتائج لدعم نجاحي، وبالتالي تقديري لذاتي؛ وأدّى ذلك إلى تدمير ذاتي بدأ يتسرّب إلى حياتي.

عندما كنت في أوج نجاحي، كانت ثقتي بنفسي التي تنبع من شعوري بأنني ناجح قائمة على قياس مدى ثباتي على القيام بتلك العادات والالتزام بها بدلًا من قياس النتائج، إنني ركزت على ما كان تحت سيطرتي.

نتحمل جميعًا مسؤولية التقدم بنجاحنا، لكن طريقة قياسنا لذلك النجاح عادةً ما تكون خاطئة، فدائمًا ما تستفيد أي نتيجة أو مجموعة من النتائج جزئيًا على عوامل ليست تحت سيطرتنا، فإذا ركزنا على ما يمكننا تغييره أو التأثير عليه بناءً على مجموعة من العادات، ستسنح لنا الفرصة لنكون ناجحين في كل يوم، ولن نعد سجناء في انتظار الكشف عن النتائج. يرتكز النجاح بشكلٍ أساسي على العادات وليس النتائج.

2. فكّر جيدًا في الأفعال والمشاعر لإطلاق العنان تمامًا لقدراتك:

بينما كنت أجيد التفكر في جميع الاستراتيجيات والخطط التي يمكنني اتباعها لتحسين طريقتي في اللعب، لم أمنح نفسي قط وقتًا مناسبًا للتفكر فيما أشعر ولم قد يشير هذا الشعور، لقد أحدث عجزي عن التعرف على خوفي من الفشل في الملعب تأثيرًا تصاعديًا للتدمير الذاتي على جوانب أخرى بحياتي، فإن قدرتي على تحديد مخاوفي وما أعتقد أنه السبب وراءها وما الجزء الحقيقي منها كانت ستسمح لي باتخاذ نهجًا عقلانيًا وبنَّاء لإحراز تقدم إلى الأمام. لم أكن لأستطيع تغيير ما أشعر به، لكنني كنت سأستطيع تغيير استجابتي لهذا الشعور.

يساعدني هذا الدرس حتى يومنا هذا، وذلك لأنني أطبقه عمليًا من خلال الأسئلة التالية:

ما الذي أشعر به؟

ما السبب وراء هذا الشعور؟

ما الجزء الحقيقي من هذا الشعور؟

ما الذي يمكنني فعله حيال هذه الأمور التي أتحكم بها؟

ساعدني القيام بهذا يوميًا على فهم محفزاتي بشكلٍ أفضل، وعلى أن يكون لدي طرق عملية وملموسة لمواجهة ما أشعر به، والآن تستطيع تلك المشاعر مساعدتي بفعالية بدلًا من خلق نموذج مُدمر يتغلغل في حياتي.

ليس كافيًا أن تفكر ببساطة في أفعالك فقط، لكن عليك التفكر في مشاعرك وأفعالك معًا، بحيث يمكنك تحقيق أعظم نتيجة قد تحدث وأكبر تقدم يمكنك الوصول إليه.

3. افهم التداخل بين التعلم من الآخرين والثقة بالنفس:

هناك فرق بين التعلّم من الآخرين ومحاولة أن نكون مثلهم، في سنواتي الأولى، كنت أنظر إلى نقاط قوة اللاعبين الآخرين فيما يتوافق مع طريقتي في اللعب، كيف كان يمكنني أن أدمج نقاط قوتهم في طريقة لعبي دون أن أقلدهم؟

ومن خلال تصفية نقاط القوة بهذه الطريقة، عثرت على نقطة التداخل بين ما كان يتقنه الآخرون، ما بدا أنه سيعطي نتائج إيجابية في الملعب، والطريقة التي أردت الظهور بها كلاعب. وبصيغة أخرى، كنت أستفيد من مهارات الآخرين بأسلوبي الخاص، مما جعلني أشعر بأنني لا أقلدهم، سواء فزت أم خسرت، كنت أستطيع العودة لأتحسن وأنتقي أساليب جديدة بطريقتي الخاصة، مدركًا أن طريقتي في اللعب هي الأساس.

وعلى رغم أنني أضع ذلك بذهني، إلا أنني بمجرد أن بدأت الكفاح، انتقلت من ثقتي بقدراتي والتعلم من الآخرين إلى الاستفادة من مهارات الآخرين بأسلوبي الخاص، ثم اتباع ما يفعله الآخرون بلا تفكير دون الأخذ في الاعتبار طريقتي في اللعب أو الطريقة التي أريد أن أظهر بها، ونتيجة لذلك، قَلَّ التزامي ولم تعد طريقتي في اللعب تعكس أسلوبي الخاص.

إن التعلم من الآخرين هو أحد أعظم الأمور التي يمكننا القيام بها. لكن غياب الثقة برأينا الخاص قد يقودنا إلى عيش حياة شخص آخر. أخبر ستيف جوبز الخريجين في بداية خطابه بجامعة ستانفورد أنه «وقتك محدود؛ لذلك لا تضيعه بأن تعيش حياة شخص آخر. لا تَكُن محاصرًا بمعتقد أن تعيش حسب نتائج تفكير الآخرين، لا تدع ضجيج آراء الآخرين يُغرق صوتك الداخلي». أوجد «صوتك

الداخلي» لتعش حياتك المليئة بالإنجازات التي تتمناها، وبالقيام بذلك، ستستطيع الاستفادة من مهارات الآخرين بأسلوبك الخاص.

أسئلة تأملية

1. ما الذي تريد تحقيقه؟ ما العادات اليومية المشابهة التي تتحكم بها والتي ستُمكنك من الحصول على فرصة أن تكون ناجحًا كل يوم على عكس ما يحدث عندما تحدث نتيجة معينة؟

2. ما المشاعر الأكثر شيوعًا التي تقف في طريق شعورك بأنك سعيد وراض؟ ما السبب وراء تلك المشاعر؟

3. في أي جوانب من حياتك تعيش حياة شخص آخر بدلًا من حياتك؟

4. ما الحقائق التي تساهم في نجاحك أو فشلك الحالي؟ وأي منها تستطيع التحكم بها سواء بتقبلها أو تغييرها؟

الفصل الواحد والعشرون
الحاجة إلى اختيار واعٍ

مارجريت (ميج) ويتلي

في عام 1966، بدأت (مارجريت ويتلي) تهتم بشعوب العالم في العالم بصفتها متطوعة في هيئة السلام بكوريا في فترة ما بعد الحرب، وزاد عملها بمختلف الأدوار التي قامت بها، كمتحدِّثة ومعِّلمة ومستشارة وخبيرة وقائدة رسمية، من اعتقادها الراسخ بأن القادة عليهم تعلم كيفية إعادة مفاهيم الكرم والإبداع والحاجة إلى مجتمع، تلك المفاهيم المتأصلة لدى الأفراد، وبما أن العالم يقسمنا ويفككنا، فإن القيادة السليمة لصالح الروح الإنسانية هي السبيل الوحيد للتقدم، كما أنها تترأس «معهد بركانا» (www.berkana.orgX) وهي مؤسسة مشاركة فيه، وتعمل كمستشارة تنظيمية منذ عام 1973، ومواطنة معولمة منذ شبابها، وكاتبة غزيرة الإنتاج. لقد ألفت تسعة كتب كان أولها كتابها الأقدم «القيادة والعلوم الجديدة»، وكتابها الأحدث هو «من نختار أن نكون؟ مواجهة الواقع | ادعاء القيادة | استعادة العقلانية» (يونيو 2017). لقد كُرِّمت على عملها غير المسبوق من جمعيات مهنية وجامعات ومنظمات. بالإضافة إلى أنها أنشأت موقع ويب ثري بالمصادر، وتتوفر مقالاتها العديدة للتنزيل المجاني على www.margaretwheatley.com.

يطرح عنوان كتابي الأحدث[24] سؤالًا: وهو من نختار أن نكون؟ لقد كنت أطرح هذا السؤال الخاص بالقادة لسنواتٍ عدة حتى الآن؛ لأنه من اللازم أن نقوم باختيار واعٍ بشأن الطريقة التي سنستخدم بها سلطتنا وقوتنا وتأثيرنا. هل نحن مستعدين لنقف أمام الوحشية المنتشرة في وقتنا الحالي والتي تدمر الإنسان والكوكب والمستقبل؟ أم أننا سننسحب ونتنكر ما يحدث ونركز فقط على نجاحنا الشخصي؟

إنني لم أدرك الدور الذي لعبه الاختيار في تطويري، إلى أن بدأت التفكر في اللحظات الحاسمة التي مررت بها في حياتي المهنية، لقد كانت بالفعل أكثر فكرة مُرضية في عملي، ففي الحقيقة، لم أكن أعرف أن عملي يمكن تلخيصه في إتاحة الاختيار، إلى أن بدأت التحدث والتدريس في مجال علوم جديدة، والتي قادتني إلى طريقة أبسط في القيادة وتحفيز الأشخاص.

ما الاختيار؟ هو إدراك أننا لسنا محتجزين داخل طريقة تفكير أو تصرف واحدة، وأننا نستطيع تحرير أنفسنا من قيود مُسلَّماتنا والأفعال التي اعتدناها، وأخيرًا، يستطيع الاختيار أن يحررنا. إنه يعطي معنًى جديدًا لكلمة إمكانية: لا يجب أن تكون بتلك الطريقة. يمكننا الاختيار. يمكننا اختيار طريقة مختلفة.

لن أنسى اللحظة في عام 1990، عندما ذُهلت بحقيقة أن السلطة والنظام ليسا مترادفين. كنت أجلس في مكتبي وأقرأ عن علوم الأنظمة الحية والقدرة على التنظيم الذاتي في الأوضاع ذات المستويات المتزايدة من التعقيد والمهام الوظيفية، لقد كانت لحظة إدراك حقيقية: يمكن خلق نظام من خلال التفاعلات بين الأطراف أو الفصائل أو الأشخاص عندما يقوم كلٌّ منهم بقرار فردي، لكن بناءً على شعور مشترك بالهوية. إن أوجه السلطة المعقدة التي صب القادة تركيزهم الرئيسي عليها لم تكن غير ضرورية فحسب، بل ووضعت عقبات لما قد سيطلق عليه قريبًا العالم في الأنظمة المعقدة (ستيوارت كوفمان Stuart Kauffman) «النظام الحر». وعلى الرغم من أنني أحب أسلوب كوفمان، إلا أنني ترجمت هذا المفهوم بمصطلحاتي الخاصة: تسعى الحياة إلى النظام، لكنها تستخدم الفوضى لتصل إليه.

وفي السنوات العديدة التي مرت من ذلك الوقت، كنت واضحة تمامًا حول أن النموذج الفكري الجديد يتيح لنا اختيارات. يمكننا تفسير العالم أو حدث ما أو شخصية ما بطرق مختلفة، وإذا قمنا بذلك، فيمكننا وضع إمكانيات أكثر. لقد أوضح عمل جويل باركر Joel Barker على النماذج الفكرية هذا الأمر تمامًا، فلقد علمني أن ما لا يمكن حله بنموذج فكري واحد، يمكن حله بسهولة من خلال تغيير النماذج الفكرية، إن الطرق الجديدة في رؤية الأمر تجلب معها إمكانية تحريرنا من سجن مسلَّماتنا.

كيفما نرى العالم وأيًا كانت التجارب التي شكَّلت نماذجنا العقلية، فإن كل نموذج غير كافٍ على الإطلاق لإدراك ما يحدث. جميعنا نسير بالأرجاء وعلى أعيننا غشاوة تحجب عنا المعلومات المهمة، ونظرًا للتزايد السريع لمسببات الإلهاء، فإننا أصبحنا حقًّا أكفاء. كما أن هؤلاء الذين يستغرقون وقتًا كافيًا في التفكير يقلون بشكلٍ متزايد على الرغم من أنهم مؤثرين للغاية، فكما قيل في المثل القديم: البصير وسط المكفوفين ملك.

كم شخص فينا يدرك أن لديه اختيار؟ لقد استنزفت المهام طاقتنا وأصابنا الإدمان للمغريات وابتعدنا عن التفكير حتى أصبحنا أكثر الفصائل المعرَّضة للخطر، وهذا حدث لأننا فشلنا في استخدام الحرية الفطرية التي تتمتع بها جميع الأنظمة الحية: الاختيار. جميع الكائنات الحية لديها حرية الاختيار للانتباه لما يحدث في بيئتها، ومن ثم حرية اختيار الطريقة التي تستجيب بها، وعلى الرغم من أننا نحن البشر ما زلنا نتمتع بأعلى القدرات في التفكير والإدراك، فأين تظهر تلك القدرات في أفعالنا؟ بالفشل في الانتباه لما يحدث وفي التعلم من التجارب، أي الفشل في ممارسة حق الاختيار، وبهذا حصلنا على جائزة الفصائل الأكثر غباءً إلى جانب الأكثر تعرضًا للخطر. (في الواقع، الغباء والتعرض للخطر بينهما علاقة سببية).

لهذا كان عليَّ وضع الاختيار في عنوان كتابي، ولهذا أصبح له الأهمية القصوى في عملي مع القادة. إذا استغرقنا وقتًا في التفكر حتى وإن كان للحظات قصيرة، فسيمكننا الانتباه لما يحدث للأشخاص الذين ندعمهم والأمور التي نهتم بها والعائلات التي نحبها والكوكب الذي نعيش عليه.

مهما كانت المهارات والموارد التي نمتلكها كقادة ومواطنين، فكيف نختار طريقة استخدامها؟ أقدم لكم قصيدة نثرية كتبتها للإجابة عن هذا السؤال.

ما يحتاجه هذا العالم

لا يحتاج العالم للمزيد من روّاد الأعمال.

لا يحتاج العالم للمزيد من الإنجازات التكنولوجية.

يحتاج العالم إلى قادة.

نحتاج إلى قادة يضعون خدمة الآخرين قبل خدمة مصالحهم، قادة يمكنهم الصمود خلال الأزمات والإخفاقات، قادة يريدون أن يظلوا حاضرين في أذهان الناس، ويحدثون فرقًا في حياة الأشخاص الذين يهتمون بهم، وكذلك الأوضاع والقضايا.

نحتاج إلى قادة ملتزمين بخدمة الناس، قادة تستطيع الوصول سريعًا إلى الحلقة المفقودة التي تسببت في الهيمنة على الروح البشرية وتجاهلها والإساءة إليها.

نحتاج إلى قادة لأن القيادة أُهينت بسبب هؤلاء الذين يستغلون الأمور للصعود إلى منصب أعلى أو الذين يصدرون منتجًا جديدًا؛ ليصبحوا الأوائل في السوق ويسيطرون على المنافسة أو يستحدثون تطبيقات قاتلة أو الذين يبقون السلطة من خلال مواصلة تضييق قبضة الخوف الخانقة إلى أن يصبح الناس بائسين وخائفين.

نحتاج إلى قادة الآن لأننا فشلنا في تنفيذ ما نعرف أنه سينجح، وما قد يمنع ظهور العداوة والعنف والفقر والتدمير البيئي أو يحد منه، نحن فشلنا في ذلك ليس بسبب نقص في الأفكار أو التقنيات، لكن بسبب نقص الإرادة؛ فالحلول التي كنا بحاجة لها كانت موجودة بالفعل.

والآن قد فات الأوان. لا يمكننا حل هذه المشكلات العالمية على المستوى الدولي، يمكننا أن نراها بوضوح، يمكننا فهم أسبابها الجذرية، ولدينا أدلة على وجود حلول كانت قد تستطيع حلها، لكننا رفضنا التسوية والتعاون والمثابرة في حلها كفصائل مبدعة وذكية تعيش على كوكب واحد ثمين.

والآن يعود الأمر إلينا، ليس كقادة عالميين، بل كقادة محليين، يمكننا توجيه الناس لإجراء تغييرات إيجابية على المستوى المحلي مما يجعل الحياة أكثر سهولة وأكثر استدامة، ويخلق إمكانيات وسط التدهور العالمي.

دعونا نستخدم سلطتنا ونفوذنا أيًا يكن الوضع ونعمل بالموارد المتاحة لدينا بالفعل، ونحشد الأشخاص الذين يعملون معنا للعمل من أجل ما يهتمون به.

وكما أوصانا الرئيس السابق (ثيودور روزفلت) Theodore Roosevelt «افعل ما تستطيع، بما تملك، أينما كنت».

أسئلة تأملية

تتعلق هذه الأسئلة بالتفكير وتتطلب وقتًا للتفكير بها، كما أنها تتطلب رؤية تشمل الماضي والحاضر؛ ليتضح ما تغير في الأعوام القليلة الماضية.

1. كم من الوقت تقضي متأملًا حياتك الشخصية ومفكرًا فيها في الوقت الحاضر مقارنةً بالماضي؟

2. كم من الوقت تقضي مفكرًا في أوضاع المؤسسة مع زملائك في الوقت الحاضر مقارنةً بالماضي؟

3. ما مدى تعلمك من التجارب؟

4. تحدث مع بعض الموظفين واحصل على إجاباتهم عن تلك الأسئلة، ثم لاحظ ما إذا كان الناس يتحدثون بحزن أو يأس عند تحدثهم عن الوقت الخاص بالتفكير معًا.

القسم الرابع
كن فاتحًا للأبواب

في عام 1800، قال المُحاضر الأمريكي العظيم وكاتب المقالات والشاعر (رالف والدو إمرسون) Emerson Waldo Ralph (1803-1882) «كن فاتحًا للأبواب»، وفي هذا الباب من الكتاب، يستكشف المشاركون فيه معنى جملة إمرسون الملهمة هذه. ما معنى فتح أبواب، لأنفسنا ولغيرنا، يمكننا السير من خلالها معًا تجاه رؤية إيجابية مشتركة للمستقبل؟

يشرح لنا (مايكل بونجي ستانير) Michael Bungay Stanier في مقاله «البساطة الأنيقة» لمهنة التدريب ونظريتها كما لو أن التدريب بمثابة فاتح لباب القيادة العظيمة، ويقدم لنا (غاري ريدج) Ridge Gary دروسًا تعلَّمها حول حقيقة الأعمال والهدف منها من طفولته في ضاحية من ضواحي سيدني بأستراليا؛ حيث يستند إليها لتوجيه نصيحة حول كيفية تطوير قيادة «تحويلية» بشكلٍ حقيقي وخلق «وحدة القبائل» في الثقافات المؤسسية الحديثة. كما يعرض لنا العميد (توم كولديتز) Tom Kolditz أسباب قوية لأهمية تقديم برنامج لتطوير القيادة على المستوى المهني للطلاب في المدارس والمراحل الجامعية بدلًا من الانتظار، من أجل أن يتطوروا في حياتهم المهنية. كما أنه يحدد الفوائد الملموسة لإنشاء بنية من القادة الشباب المناسبين تمامًا لمواجهة تحديات «الثورة الصناعية الرابعة»، وكذلك يروي لنا باول موتيل Pawel Motyl كيف قاده لقاء مع (مارشال جولدسميث)، وهو اختصاصي في طب العيون، إلى الاعتراض على رؤيته لنفسه وإعادة تقييم أدائه كمدير تنفيذي لأحد أكبر مجلات الأعمال الناشرة بموطنه بولندا. إنه يصف طريقة استخدامه فيما بعد لأفكار (بيتر دراكر) لإعادة تنظيم مسار حياته المهنية برؤيته الشخصية الحقيقية، ويستخدم (أليكس أوسترولدر) Alex Osterwalder الحديقة كتشبيه لوصف ثقافة المؤسسة والطريقة التي يجب اتباعها لزراعتها وإدارتها، كما سيُقدم تكنيك «خريطة الثقافة» كطريقة لمساعدة القادة وفرقهم على تقييم ثقافتهم الحالية أو تكوين ثقافة أخرى، كما تستفيض ليز وايزمان Liz Wiseman في حديثها عن بحثها السابق حول أنواع القيادة لتصف «المُضعفين دون قصد»، أي هؤلاء الذين يحطون من قدر أتباعهم دون قصد ودون وعي، إنها توضح عدة استراتيجيات محكمة للتعرف على تلك الميول والتغلب عليها أثناء مهمتك القيادية، إلى جانب طرق أخرى للتحول من قائد بالكاد أن تكون «جيدًا» إلى قائد «عظيم»!

الفصل الثاني والعشرون
أناقة التدريب وبساطته

مايكل بونجي ستانير

مايكل بونجي ستانير هو مؤسس «بوكس أوف كريونز»، وهي شركة تمنح 10 دقائق من التدريب للمديرين المشغولين، لقد ألف الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات لجريدة «وول ستريت جورنال» بعنوان «عادة التدريب»، وهو الأول في كتب التدريب منذ إصداره، إنه عضو من أعضاء «منحة رودس»، وكذلك عضو في مؤسسة «المائة مدرب لـ (مارشال جولدسميث)»، وُلد في أستراليا ويعيش الآن في تورونتو بكندا.

لن أعطي اهتمامًا للبساطة على هذا الجانب من التعقيد، لكنني سأضحي بحياتي من أجل البساطة على الجانب الآخر من التعقيد.

القاضي الأمريكي أوليفر وندل هولمز، الابن Oliver Wendell Holmes, Jr.

تحمل الأدوات والنماذج الرائعة بداخلها مفهوم البساطة الأنيقة، تثير هذه الأدوات والنماذج استجابة متناقضة في الوقت نفسه: «لم أر له مثيل من قبل» و«بالطبع، يجب أن يكون كذلك». إن الجدول الزمني ونظرية داروين حول الاصطفاء الطبيعي خير مثال على هذا. أما أسلوب التغذية المسبقة الخاص بـ (مارشال جولدسميث) والأسئلة الخمسة لـ (بيتر دراكر) فهما مثالان من عالم القيادة.

هدفي هو أن يكون التدريب أداة عملية لجميع القادة؛ لذلك فإنني أسعى إلى البساطة في التدريب والبعد تمامًا عن التعقيد.

وهناك كم كبير من التعقيد. يعتقد الكثير أن التدريب هو عملية مربكة ومعقدة وغامضة وتتدخل قليلًا في المشاعر والخصوصيات، ومن يستطيع القيام بها بإتقان هم مسؤولو الموارد البشرية، ومن يعيشون في كاليفورنيا فقط. إنه أمر محبط، هناك كم متزايد من الأدلة المستخرجة من الدراسات التي أجريت في مجال علم الأعصاب والقيادة واسعة النطاق، والتي تشير إلى التدريب كأحد مهارات القيادة الأساسية، وحتى الآن، ما زال التقدم بطيئًا نحو التحسين الحقيقي لمهارة التدريب لدى المديرين والقادة.

لكن ليس من الضروري أن يسير الأمر كذلك، لقد رأيت لمحات لأساسيات الأناقة والبساطة اللازمة للتدريب، ففي أغلب الأوقات كل ما تحتاجه لكي تصبح مدربًا فعالًا هو الالتزام ليس أمام الأشخاص الذين تديرهم أوتترأسهم فقط، بل جميع من تعمل معهم، وكذلك طرح بعض الأسئلة الجيدة.

انطلق من البداية

دعونا نبدأ بتعريف التدريب. لا يوجد تعريف محدد لما تعنيه كلمة تدريب، وهذا يعني ظهور عدة خيارات مختلفة وتزايدها على مر السنين، فكل خبير له تعريفه الخاص به، كل متخصص له تعريفه الخاص به، كل مدرب له تعريفه الخاص به. جميعها متشابهة، لكن بينها اختلافات بسيطة مما يجعلها تتداخل.

دعوني أحل لكم المعضلة. إن دورة التدريب بسيطة. يخلق سؤال جيد فكرةً جديدة، تُحدث هذه الفكرة تغيرًا في السلوك والأفعال. يؤدي التغير في السلوك إلى تأثير بالغ، يأخذنا التعلم من هذا التأثير مرة أخرى إلى فكرة جديدة، وتتكرر هذه الدورة المثمرة.

وهكذا تسير عملية التدريب. إن السلوك الذي يجعل التدريب تدريبًا صحيحًا هو بسيطٌ للغاية في شرحه: كن فضوليًا لوقتٍ أكبر وسريع التصرف وقلل من إعطاء النصائح.

إن الأمر بسيط وصعب في الوقت نفسه.

لتطبيق هذه النظرية، أقدم لك أربع استراتيجيات يمكن أن تساعد جميع المديرين والقادة على تحسين طريقتهم في القيادة، وكذلك تحسين الطريقة التي يعملون بها مع الآخرين.

1. تشبَّه بالمدرب ولا تُدِّرب:

وكما قال بيتر بلوك Peter Block المؤلف الشهير لكتاب The Answer to How Is Yes[25] وكتاب Flawless Consulting[26] ذات مرة «التدريب ليس مهنة بل طريقة تعامل مع الآخرين». تكمن قوة هذه العبارة في أنها تجعل التدريب شيئًا يمكننا جميعًا القيام به، فلا يقتصر على البعض، بل يشمل الجميع.

لكن مصطلح التدريب يأتي بثقله. يفكر البعض في انتشار «التدريب الحياتي» ويربطه بالميل المفاجئ للمبالغة في المشاعر والأحاسيس الرقيقة، ويلجأ البعض إلى «التدريب التنفيذي» ويفكر به على أنه محادثات لها تأثير قوي تُجرى في المكتب الموجود بالزاوية، ويلجأ آخرون إلى التدريب على الرياضة أو تدريب البالغين الذين يعانون من قصور الانتباه وفرط الحركة (ADHD) أو تدريب المراهقين أو تدريب من هم في منتصف العمر وما إلى ذلك. أيًا كان السبب، يفترض الكثير أن «دور المدرب الهزلي هذا لا يناسبني».

قد تُحدث إعادة التأطير اختلافًا كبيرًا في تلك المفاهيم، دعونا نتحدث عن هدفنا ليس كمدربين، بل، بكل بساطة، ككوننا أكثر تشبهًا بالمدربين، الآن سينتهي الشعور بالضغط، فهذا لا يتطلب تغييرالهوية، بل تغيير السلوك، إنها بكل بساطة طريقة لتغيير ما تفعله في الوقت الحالي وليس

إضافة أعباء أخرى وتوقعات، وماذا يعني أن تكون أكثر تشبهًا بالمدرب؟ كما في السابق، أن تكون فضوليًا لوقتٍ أكبر وسريع التصرف وأن تقلل من إعطاء النصائح.

2. أسئلة حقيقية، ليست مصطنعة:

يدرك معظمنا أن الأسئلة هي محور التدريب. قال (كلايتون كريستنسن Clayton Christensen) «بدون سؤال جيد، لن توجد إجابة جيدة». عادةً ما تسمح طريقة التدريب المثلى بظهور تلك الإجابات الجيدة بشكلٍ رائع يثير دهشة قائلها نفسه.

لقد سمع البعض منا بالفعل عن الفرق بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة. الأسئلة المغلقة، التي تهدف إلى الحصول على إجابة بنعم أو لا، هي سلاح كل محامٍ يقوم بالاستجواب. أما على الجانب الآخر، فإن الأسئلة المفتوحة تجعل الشخص الذي يتصدر للإجابة مجبرًا على بذل مجهود أكبر وسرد تفاصيل زيادة. يميل التدريب التقليدي إلى استبعاد الأسئلة المغلقة، لكن الحقيقة هي أن النوعين يمكن أن يكونا ذويْ فائدة كبيرة، على الرغم من أنك بوجه عام تريد استخدام الأسئلة المفتوحة في معظم الأحيان.

لكن هذا ليس ما أعنيه بأسئلة مصطنعة.

تشبه الأسئلة المصطنعة هذا النوع من الأسئلة «هل فكرت في...؟» و«هل نظرت في...؟» و«هل حاولت...؟» أو حتى «ماذا عن...؟».

في الحقيقة، هذه ليست أسئلة على الإطلاق، بل ما هي إلا نصيحة تنتهي بعلامة استفهام.

سنستعيد تذكر أن الهدف هو أن تكون فضوليًا لوقتٍ أكبر وسريع التصرف وأن تقلل من إعطاء النصائح. الحقيقة هي أن معظمنا يتصرفون كما لو أنهم ماكينات إعطاء نصائح، لقد تدربنا على أن يكون لدينا الإجابة عن كل شيء، وأن يُشاد بنا عند تقديمها، وأن نُكافأ عليها. هذه هي الطريقة التي تستطيع بها إضافة قيمة، حتى وإن كنت لا تعرف حقًا أين تكمن الصعوبة، فمن المحتمل أن يكون لديك حل تقدمه على أية حال.

أصبح بعضنا أكثر براعة في الطريقة التي يعرضون بها نصيحتهم وتعلموا أن يجمعوا أفكارهم على هيئة أسئلة، لكن دعونا لا نخدع أنفسنا ونبدأ في ممارسة طرح أسئلة حقيقية. (سأخبركم أفضل سؤال على الإطلاق يمكن للمدرب طرحه بعد قليل.)

3. استماع حقيقي، ليس مصطنعًا:

من المرجح أن الأشخاص الذين قاموا بنوع من أنواع التدريب صادفهم مفهوم «الاستماع الفعال». في الحقيقة، بالنسبة لكثيرٍ منا هذه هي الأمور الوحيدة التي تعلموها من التدريب: الإيماء بالرأس وإصدار ضجيج بسيط لهمهمات تساعد على التحفيز وإظهار الاهتمام.

إن المخزي هو أن بعضنا بدأ في مرحلة «الاستماع الفعال المصطنع». بالتأكيد، فإنك تمكنت من الحركات: الإيماء بالرأس وإبداء الموافقة والحفاظ على التواصل بالعين، لكن هل أنت حقًا تستمع إلى عميلك؟ ليس تمامًا. ما يدور في ذهنك ليست كلماتهم بل كلماتك: «متى سينتهون من الحديث؟» «ما السؤال التالي الذي عليَّ طرحه؟» «متى يمكنني المقاطعة وإخبارهم فكرتي؟» «هل تركت الفرن يعمل عندما غادرت المنزل هذا الصباح؟»

إنه لمن الصعوبة والقوة أن تُبقي ذهنك حاضرًا وأن تستمع إلى ما يقولونه بالفعل، وكذلك أن تستمع دون الشعور بأنك تريد المقاطعة أو تريد توضيح رأيك أو إضافة قيمة عن طريق إملائهم ما عليهم فعله.

4. أفضل سؤال يمكن للمدرب طرحه على الإطلاق:

لقد تحدثنا عن طرح أسئلة حقيقية غير مصطنعة، والآن قد تسألني «لا بأس بكل هذا يا مايكل، لكن ما الأسئلة الجيدة التي يمكن للمدرب طرحها؟»

حسنًا، يوجد العديد منها، ومن أذكى الأمور التي يمكنك القيام بها هو جمع ما تفضله من بينها، عندما تسمع أحد المدربين يطرح سؤالًا جيدًا على شخص يدربه، قائلًا: «ما الصعوبة الموجودة هنا بالنسبة لك؟»، ربما قد تلاحظ كيف أبطأ ذلك من سرعة التصرف وأدى إلى التعمق أكثر في اكتشاف جوهر المشكلة. دونه على الفور! أو عندما يسأل مدرب آخر: «ما الذي تريده؟»، وتلاحظ كيف أبطأ ذلك من رتم المحادثة وخلق لحظة من الصدق والإحساس بالضعف وكذلك أنشأ فكرة، عليك تدوينه لتجربة هذا الأسلوب مع نفسك.

لكن هناك سؤال واحد يترأسهم جميعًا، أفضل سؤال يمكن للمدرب طرحه على الإطلاق.

يتكون من ثلاث كلمات فقط. وهو رائع بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

السؤال هو «وماذا أيضًا؟»

ما الساحر في هذا السؤال؟ شيئان؛ الشيء الأول هو أن الإجابة الأولى التي سيعطيها لك أحدهم لن تكون الإجابة الوحيدة على الإطلاق، وكذلك قلما ستكون أفضل إجابة لديه. يساعدهم السؤال «وماذا أيضًا؟» على الاستمرار في التقدم والاحتفاظ بجميع الأفكار التي تدور بأذهانهم. فلديهم المزيد ليخبروك به، وهذا يعطيهم فرصة للقيام بذلك.

والشيء الثاني هو أنه بمثابة أداة للإدارة الذاتية، ولأكرر ما قلته وأؤكد على النقطة التي أتحدث عنها، نحن نحاول أن نكون فضوليين لوقتٍ أكبر وسريعي التصرف وأن نقلل من إعطاء النصائح. ومع ذلك، فإننا في معظم الأحيان لا نجيد هذا النوع من التحكم الذاتي في التصرفات. إن وجود سؤال «وماذا أيضًا؟» في قائمتك يساعدك على عدم الإفصاح عما بداخلك. بدلًا من أن تعطيهم تلك

الإجابة الثمينة التي تتوق بشدة إلى إخبارهم بها، تلك الجوهرة ودرة الكلام؛ تريث قليلًا وبدلًا من أن تجيب، وجه لهم السؤال نفسه «وماذا أيضًا؟».

التدريب بسيط وله أناقته الخاصة

إذا كنت تريد أن تكون مدربًا، يمكنك قضاء عدة أشهر وإنفاق الآلاف من أجل التدريب على القيام بهذا الدور، وبالطبع ستحصل على بعض الأدوات المفيدة ذات التأثير القوي عند القيام بذلك، لكنك لست مضطرًا. كل ما تحتاجه لتصبح أكثر تشبهًا بالمدرب موجود هنا في هذه الصفحة:

قاوم رغبتك في إعطاء نصائح.

كن فضوليًا واطرح أسئلة حقيقية.

اسأل «وماذا أيضًا؟»

استمع للإجابة.

افعل كل هذا، وستغير طريقتك في القيادة للأبد.

أسئلة تأملية

1. ما تعريفك للتدريب؟

2. ما الذي يميز التدريب الحقيقي عن تلك النشاطات المشابهة للتدريب؟

3. ما هي تلك اللحظات في حياتك التي مارست فيها الاستماع المصطنع بدلًا من الاستماع الحقيقي؟ كيف يمكنك تغيير طريقة استماعك للآخرين؛ لتصبح حقيقية أكثر ويصبح ذهنك حاضرًا طوال الوقت؟ ما الفائدة التي ستعود على حياتك الشخصية والمهنية عند قيامك بذلك؟

الفصل الثالث والعشرون
هبة الانتماء

غاري ريدج

(غاري ريدج) هو المدير التنفيذي لشركة WD-40. لقد انضم إليها في عام 1987، وحصل فيها على مناصب قيادية متنوعة بداخلها قبل أن يصبح مديرها التنفيذي في عام 1997. كما أنه يعمل أيضًا أستاذًا مساعدًا في جامعة سان دييجو؛ حيث يدرس تطوير القيادة وإدارة المواهب والتخطيط المتعاقب. إنه يزعم بأن القيم، على الأمد البعيد، هي أكثر جانب مهم للعمل في شركة WD-40. في عام 2009، شارك في تأليف كتاب مع (كين بلانشارد) Ken Blanchard بعنوان «مساعدة الناس على النجاح في العمل: فلسفة أعمال تُسمى «لا تصحح ورقتي، ساعدني أحصل على امتياز». نشأ السيد ريدج وترعرع في سيدني، وحصل على شهادة في تجارة التجزئة الحديثة والبيع بالجملة، وكذلك حصل على ماجستير العلوم في القيادة التنفيذية من جامعة سان دييجو.

تتطلب القيادة، تلك القيادة التحويلية والملهمة حقًا، أن تكون حكيمًا لكي تفهم أن الدور الرئيسي في العمل هو خدمة الناس؛ أن تعطيهم ما يحتاجونه لتأدية عملهم وتسهل عليهم الصعاب التي يواجهونها في يومهم، وتُسعدهم، وتخفف معاناتهم، وتمنحهم الأدوات اللازمة آملًا أن تمكنهم من الوصول إلى أفضل ما عندهم، بل وتخفف شعورهم بالوحدة والعزلة، بينما قد يستغرق الحصول على دور قيادي ممنوح إليك بشكل رسمي عشرات السنين من البناء الجاد لحياتك المهنية، فاكتساب الحكمة قد يبدأ في أي وقت بحياتنا. وبالنسبة لي، فإنني أوجه الشكر للسيدة بيل والسيد نوكس، وهما من سكان ضاحية فايف دوك الموجودة في غرب سيدني في فترة الستينيات؛ حيث فتحا عيني على الهدف الحقيقي للأعمال: رفع روح الانتماء والتواصل لدى الناس.

لقد كنت طفلًا، لكن هذين الشخصين البالغين علماني جيدًا. كانت السيدة بيل عجوز مقعدة ووحيدة، وكنت أنا فتى الجرائد ذا الثانية عشر الذي يمر ليعطيها الجريدة، كنت أتوقف كل يوم عند منزلها، بينما أقوم بجولاتي لنتبادل عبارات المودة. كانت كل يوم جمعة تحييني أمام باب منزلها وبيدها حقيبة من الحلوى المفضلة لدي: نطلق عليها في منطقتنا المصاصات. وبالطبع، كنت صغيرًا للدرجة التي تجعلني أسعد بالحلويات، لكنني أيضًا كنت ناضجًا للدرجة التي تعجلني أفهم ما تعنيه حقًا تلك الهدية الأسبوعية، لقد كانت تبذل مجهودًا كبيرًا لتشتري لي هذه الحلوى؛ كانت تلك الفترة قبل ظهور أمازون. لقد تعلمت من هذه العادة الأسبوعية مدى تأثير أن تعتني بشخصٍ ما من صميم قلبك، وإذا انتبهنا لما فعلته، سنجد أنها هي أيضًا في المقابل جعلتني أشعر بأن هناك من أحظى باهتمامه وفكره. إن علاقتنا تحولت من عملية تسليم جرائد عادية إلى عملية تواصل إنساني صادق.

عندما نضجت أكثر، بدأت أقوم بأعمال غريبة في متجر السيد نوكس للأجهزة. لم أكن هناك إلا منذ أكثر من بضعة أشهر عندما رن هاتفه بالخبر المأساوي لوفاة والده غير المتوقعة، وبينما كان يخرج مسرعًا من الباب، التقط مفاتيح المتجر وألقاها إليَّ قائلًا: «خذ، اعتنِ بالمتجر في غيابي. لا أعلم متى سأعود». أعتقد أنه لم يغب أكثر من أسبوع؛ من الصعب تذكر هذه الفترة البعيدة جيدًا. لكن ما أتذكره هو: شجعني إيمان السيد نوكس بي أن أبذل جهدًا إضافيًّا من أجله ومن أجل متجره؛ لأنه وثق بي دون لحظة تفكير، وفي أقصى أوقات احتياجه، منحني شعور الفخر والاعتزاز بالذات في عملي، الأمر الذي تحول إلى تكريس مكثف من جانبي، لقد كنت مُصرًا على أن أعتني بمتجره جيدًا حتى يكون في حال أفضل حين عودته.

قصتان بسيطتان لصبي أسترالي عادي، لماذا ظلَّا متعلقين بذهني طوال هذه السنوات إلى أن «أصبحت مؤخرًا المدير التنفيذي لشركة WD-40 التي تعدُّ واحدة من أكثر العلامات التجارية المعروفة والمحبوبة في العالم؟ لقد تعلمت من علاقتي الصداقة هاتين أن حياتنا المهنية بمثابة جزء مهم للغاية في رحلاتنا القصيرة في هذا العالم؛ حيث نكتشف الدلالات ومعنى الانتماء والترحيب والهوية، وبينما كان الصبية الآخرون في مثل عمري يكتشفون هويتهم من خلال الألعاب الرياضية، وفالحقيقة الفتيات أيضًا، كنت أكتشف أنا هويتي من خلال الوظائف التي قمت بها في سن مبكر. إنني لم أكن أعمل كثيرًا كما يسير الحال في الوظائف الأخرى، لكنني تعلمت أحد أكثر دروسي الحياتية قيمة والذي تعلمته في وقت مبكر: لقد شعرت بالانتماء؛ لأنني كنت ذا قيمة واعتنيت بالأشخاص الذين عملت معهم. ونظرًا لكل هذا، كان لي دورٌ في الحياة.

باختصار، لقد اكتشفت كم هو رائع أن تشعر بأنك ذو قيمة، بعيدًا عن عائلتك المقربة، وهذا شجعني أن أكون ذا قيمة أكبر للأشخاص الذين احتاجوني.

وما زلت أتمسك بهذا المبدأ حتى يومنا هذا (مهما بلغ عمرك فأنت محتاج لأن تشعر بأنك ذو قيمة). وهذه هي الهبة التي التزمت بتقديمها لفريقي: قبيلتي في شركة WD-40.

قد تفكر الآن «آه، أعرف إلى أين سيؤدي بنا هذا». «نحن على وشك أن نتحدث عن إدماج الموظف، أليس كذلك؟». قد يكون هذا استباقًا منطقيًّا. لقد أثبتنا عدة مرات على مر عقود كثيرة الصلة بين الموظفيين المرتبطين عاطفيًا بعملهم والأداء المتحسن في العمل. كلما أبدعنا في مناقشة الأمر، وخاصةً قدرتنا على تحديد مقداره (الأمر الذي أتاحته لنا مجموعة أسئلة إدماج الموظف)، زادت سعادتنا بالحديث عنه.

لكنني أودُّ دعوتك الآن للنظر في الجانب الآخر من علاقة الشركة مع الموظف: كيف يمكن لبيئات العمل التي تسير بشكل صحيح تحريك الفرد عاطفيًا طوال مساره الخاص نحو تقدير الذات ونحو هدفه الشخصي، وفي حالات عدة، نحو درجة معينة من الشفاء العاطفي. هل أسفر عن هذا المسار أيضًا أداء عمل متحسن؟ بلا أدنى شك. تمثل هذه الصلة السبب الذي يجب على المديرين التنفيذيين

من أجله إجراء محادثات واضحة وطبيعية أكثر حول إدماج الموظف، لكن الآن، دعونا نضع التركيز على هذا الأمر جانبًا وننظر ببساطة إلى الشيء الذي لا يتحدث عنه الكثير، وبالتالي قلما يُلاحظ، رغم وجوده حولنا، وهو هبة بيئة العمل للأفراد الذين يسعون إلى المنافع الشخصية الخاصة بالتقدم في العمل والشفاء العاطفي والتقوية، والتي تعود عليهم من الحضور بكل بساطة يوميًا للانضمام مرة أخرى إلى قبيلتهم من أجل إتمام العمل. فهبة العمل هي هبة الانتماء إليه.

لماذا الانتماء؟ ولماذا الآن؟

إنه الانتماء الذي يتسبب في بدء حدوث الأمور الجيدة للمرء وعائلته ووظيفته والعمل المنتمي إليه، كما أنه بمثابة المنصة التي تتيح المشاعر الجيدة، أي الإيجابية بشكلٍ عام، التي تزيد من الثقة والتعاون وتحسين ملامح الصحة البدنية والمرونة والتركيز والترابط، بل والابتكار، وفقًا لرأي الاختصاصية النفسية والأستاذة والباحثة الرئيسية لمختبر العواطف الإيجابية والنفسية - الفسيولوجية (PEPLab) في جامعة نورث كارولينا باربرا فريدريكسون Fredrickson Barbara.

لقد قالت في عرض تقديمي قبل افتتاح مركز «جريتر جود ساينس سينتر» بجامعة كاليفورنيا في بركلي «تُغير المشاعر الإيجابية الحدود التي يحيط بعقولنا وقلوبنا وتُغير رؤيتنا لبيئتنا. إنها توسع نطاق الأمور التي يبحث عنها الإنسان». كما قالت «نحن نرى المزيد من الإمكانيات. يخرج الناس بالمزيد من الأفكار حول ما قد يفعلونه لاحقًا».[27]

وعلى مدار ثلاثين عامًا من البحث، ربطت بشكلٍ جذري المشاعرالإيجابية بقدرة الإنسان (وبالتالي الموظف) على خلق الأفكار والابتكار. إن التعبير الذي أطلقته على هذه الظاهرة، وهو «التوسيع والبناء»، أصبح الآن مفهومًا مقبولًا تمامًا يتبناه مختصو علم النفس السلوكي وعلم النفس التنظيمي والمستشارون المتخصصون في التحري التقييمي على مستوى العالم بأكمله تقريبًا.[28]

وحتى الآن، فإن فهم العائد من تلبية الاحتياج إلى مشاعر إيجابية داخل المؤسسة، خارج حدود محادثة إدماج الموظف الرسمية، ما زال إلى حدٍ ما في مراحله الأولى، فإذا نظرت إلى التسلسل الهرمي للاحتياجات الذي رسمه عالم النفس (أبراهام ماسلو Maslow Abraham)، ستجد أن الانتماء هو أول شعور إيجابي ويظهر في الطبقة الوسطى للتسلسل الهرمي بعد تلبية احتياجات البقاء الأساسية. كما ستجد أعلى الانتماء تقدير الذات وتحقيق الذات. إن هذه المجالات الثلاث العاطفية يمكن للفرد من خلالها أن يكون لديه الرفاهية العاطفية للاستفادة من القوالب الفكرة التي تؤدي في النهاية إلى الابتكار والمشاركة. إنها بمثابة المجالات التي يمكن أن تستخلص منها أية شركة أفكار جديدة واكتشافات ستوجه إمكانياتها المستقبلية؛ لذا، فإنه من المنطقي أن الشركة التي تبذل جهدًا في بث هذا الشعور بالانتماء بين موظفيها، وخلق ثقافة جماعية بوجهٍ عام، ستكون الشركة التي تنحي نفسها جانبًا بعيدًا عن منافسيها، خاصةً هؤلاء الذين يعتقدون بأنه يجب الاكتفاء

بتلبية احتياجات الموظفين استنادًا ببساطة إلى أقل مستويات التسلسل الهرمي (الفسيولوجية والأمن/ الأمان) للعالم ماسولو.

قد تكون بيئة عملك هي مصدر موظفيك الوحيد للنظام والهدوء والسلوى والمكافأة والإبداع والشعور بالراحة بين الزملاء الذين يثيرون قدراتهم الفكرية ويتحدونها. قد تكون بيئة عملك هي المكان الوحيد حيث يستطيع موظفوك تعلم كيفية استكشاف أفضل ما لديهم وتطوير المهارات التي يحتاجونها لتوجيه جوانب أخرى في حياتهم واكتشاف دورهم في الحياة.

عندما نتوقف عن التفكير في حياتنا اليومية المعاصرة، سنجد أن جميعنا محفوفون بمخاطر الشعور بأننا غرباء قليلو القيمة ومنعزلون لسبب أو لآخر، فتختفي المجاملات البسيطة المعتادة التي تبني أرضية مشتركة بين الغرباء سريعًا، ويقاطع الناس بعضهم بعضًا باستمرار، وتُبعد الاختلافات السياسية الأصدقاء والعائلات. إن مواكبة الأحداث الحالية فحسب تملأ أذهاننا بالسلبية واليأس اللذين يفقدانا السيطرة على مجالات أخرى بحياتنا، وكما يغير الأشخاص أرباب الأعمال كل ثلاث إلى خمس سنوات، فإنهم دائمًا ما يتغير وضعهم إلى غرباء أو قادمين جدد. كما أنه خلف أبواب المنازل المغلقة (العازلة والكاتمة للأسرار)، تعاني الأسر المعاصرة من الاختلال الأسري المدمر، مثل الطلاق والإدمان، فهل من عجب أن الفرد الذي يأتي إلى العمل كل يوم على الأغلب يحمل عبئًا ثقيلًا من العزلة والوحدة ويكتشف فجأةً تقديره لذاته؟

وكما تفترض أستاذة القيادة والإدارة في «كلية هارفارد للأعمال» التي تعمل بمؤسسة «نوڤارتِس» (آمي إدموندسون) Amy C. Edmondson،[29] 3 فإنَّ بيئة العمل توفر أمانًا نفسيًّا؛ حيث تجعل موظفيها ضمن قبيلة؛ ربما لا تكون هي العائلة الوحيدة في حياتهم، لكن مع ذلك فإنها مثمرة وذات قيمة كبيرة، وقد أوضح بحثها أن الفِرق التي تعمل في مستوى عالٍ من الأمان النفسي، يمكن لموظفيها الإقدام على المجازفات بسهولة وتعلم أشياء جديدة دون الخوف من إلحاق العار أو التسبب في الإحراج أو الفصل أو تعليقات سلبية أخرى مسببة للعزلة، وتعرض احتمالية أكبر للابتكار وتوضح مسؤولية الفرد بالالتزام بمعايير الأداء.

وبناءً على جميع المنافع الجلية التي تعود من العيش في إطار المجالات العاطفية العليا من التسلسل الهرمي للعالم ماسلو والعمل من خلالها، فإذا كان بإمكانك ترسيخ ثقافة تدعم الصحة النفسية لموظفيك، بدءًا من الانتماء، فما الذي يمنعك؟

يشعل الانتماء لفريق روح الابتكار بشركة WD-40

وكأيّ شخص في عالمنا الحاضر، لدي قصتي الخاصة التي تتعلق بشعور أن تكون غريبًا في مكان غريب. لقد كنت أعمل بالفعل في شركة WD-40 منذ سبع سنوات عندما نقلتني من أستراليا إلى الولايات المتحدة، وفي ذلك الوقت، كنت قد عملت بالفعل في بلاد عدة في أسيا، بينما كنت أرتقي

بمنصبي في WD-40. وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي لغتي الأم، إلا أنني كنت أواجه صعوبة في الشعور بالراحة في بلد فيها الكثير من العادات والأساليب المختلفة بشكل غير متوقع.

وفي الوقت الذي توليت فيه القيادة مديرًا تنفيذيًّا في عام 1997، كنت في المنزل بالولايات المتحدة. لكن مفهوم الانتماء كان هو أول ما يخطر ببالي عندما أفكر في مصير الشركة، وفي ذلك الوقت، كانت WD-40 شركة ناجحة ورائعة؛ وكان أفضل ما توصف به ثقافتنا في ذلك الحين هو أنها تقليدية ومحافظة وسلطوية ومنغلقة نوعًا ما.

لكن روعتها لم تعد كافية في ذلك الحين. لقد أردنا تحسينها على النطاق العالمي (لكي تستطيع في النهاية أن تنال تقدير العديد من الأفراد في 176 دولة). إذا كنا نريد انتشار شعارنا الملون بالأزرق والأصفر واللون الأحمر في الأعلى، التي تميز شركتنا، في العالم، علينا ألا نمنح جميع من يعمل بالشركة مجالًا جديدًا للتركيز فيما يخص المنتج فقط، بل وطريقة جديدة وواسعة النطاق للنظر إلى أنفسهم (ولبعضهم بعضًا). لقد احتجنا كفريق إلى توسيع نطاق رؤيتنا، وأسلوب تفكيرنا فيما يتعلق بالإمكانيات. كما احتجنا جميعًا إلى رؤية أنفسنا كجزء من شيء أكبر من أدوارنا المنفصلة في وظائفنا الحالية، وكذلك احتجنا إلى الشعور بأننا نملك مطلق الحرية في تقديم أفكار جديدة دون الخوف من أن يسكتنا أحد؛ لأننا تجاوزنا حدودنا المحددة مسبقًا في الأوصاف الوظيفية الرسمية.

وفي تلك الأيام، أطلقت الشركات على كوادرها «الفرق» وفقًا لما ساد في ذلك الوقت. لكن هذا لم يكن صحيحًا تمامًا بالنسبة لما أردت خلقه داخل شركة WD-40. عندما فكرت في كلمة «فريق»، تذكرت تلقائيًا الوقت الذي كنت أعيش فيه بمنزلي في أستراليا ولعبة الركبي العنيفة والقاسية غير المقيدة بنظام أو قانون. إذا كنت أتطلع إلى ترسيخ ثقافة أداء بلا خوف، فكان عليَّ أن أجد تشبيهًا آخر.

أدّت كلمة «قبيلة» إلى جميع ما أريد التعبير عنه. يرتكز الأداء على المساهمة من أجل الدعم المتبادل والتعاون، وليس على الفوز أو الخسارة بأي ثمن، فأي دور يخطر ببالك داخل قبيلة محلية له مثيل في عالم المؤسسات، سواء كنتم مقاتلين أو مدرسين أو مربين أو متعلمين أو فرق كشافة أو صيادين، فجميعهم يمكن إيجادهم داخل بنية الشركة.

والسبب الآخر وله القدر نفسه من الأهمية، هو أن القبيلة تذكرني بمفهوم الانتماء، وبالطبع إمكانية إنهاء الوظيفة تعد دائمًا خيارًا في سياق المؤسسات. لكن في الثقافات المبنية على فلسفة القبائل، فإن فصل الموظفين عن العمل (ما نسميه «بمشاركتهم مع منافسينا») هو آخر ما يلجأون إليه في الظروف القصوى؛ سيكون الأمر غير طبيعي تمامًا مثلما إذا طردت قبيلة أحد أفرادها.

بمجرد أن يشعر الموظفون بالأمان النفسي الذي يكمن في معرفتهم بأنهم ينتمون حقًا إلى هذه المجموعة، سيتمكنون من استثمار طاقاتهم العاطفية في تنفيذ مهام القبيلة.

المفاتيح الأربعة لترسيخ ثقافة قبلية

أحد المميزات التي تتمتع بها الشركات عن القبائل المحلية هي أننا نستطيع، عن بصيرة، ترسيخ ثقافتنا القبلية الخاصة، في أغلب الأوقات يبدأ الأمر من الملابس بأكملها؛ ونظرًا لإمكانية تحديد مقاصدنا، فإننا بحاجة إلى إطار نضع بداخله خصائص تلك التجربة التي نطلق عليها «القبيلة».

1. الهدف: في أوائل مراحل ظهور ثقافة القبيلة، كان هدفها واضح تمامًا: البقاء والتوسع في عدد أفرادها. كانت النشاطات أولية ومتشابهة، ولم يكن هناك العديد من الخيارات فيما يتعلق بعضوية القبيلة: إذا وُلدت في القبيلة، فهناك ستبقى، إلا إذا أُسرت أو استُعبدت من قبيلة مجاورة. لم يكن هناك حاجة لتقديم سيرة ذاتية. ولم يكن الوقت يتحول إلى أموال، بل إلى سعرات حرارية بكل تأكيد، فإن الحركة بلا هدف لم يكن مسموحًا بها، وكانت الخيارات تتراوح أقصاها بين «منبع الماء هذا؟ أم ذاك؟»

الآن أصبح الفكر الأساسي بين أفراد القبائل المعاصرة هو «هل يعجبني أسلوب حياتي بين هؤلاء الأفراد؟ أم ربما يجب عليَّ النظر إلى هناك؟» إن الأفراد، بما فيهم أفراد قبائل الشركات، يتوقون إلى خوض تجربة تلبي الاحتياجات الموجودة في المستويات العليا للتسلسل الهرمي للعالم ماسلو. كما أن لديهم خيارات في كل مكان، فإن لم يعجبهم دورهم في القبيلة، فيمكنهم وضع خطة للانتقال إلى وظيفة أخرى، وإن لم تعجبهم القبيلة نفسها، أو الهدف من وجودها، فلديهم حرية تغيير القبيلة في أي وقت.

على قادة القبائل المعاصرين (مديري الأعمال) العمل بجِدٍّ أكثر فيما يتعلق بالاحتفاظ بالأعضاء. إن هدف الشركة يعد بمثابة الأداة الحيوية للحفاظ على التزام الجميع وعلى نقطة التركيز الجماعية على غرض موحد والالتفاف حولها، إن الأمر يعود إلى قيادة القبيلة في العثور على نقطة التركيز الأكثر أهمية، والتي تساعد بشكل أكبر في الإلهام والنهوض بالمؤسسة وبث الطاقة لإعادة تعيين مهام الموظفين في كل يوم.

يمنح الهدف جميع المحادثات داخل الشركة نقطة إيجابية للتركيز عليها، فالهدف هو النقطة التي تُركز عليها جميع الخبرات الموجودة داخل بيئة العمل، بينما كنت أرتقي بمنصبي في شركة WD-40، كانت نقطة تركيزنا هي القضاء على الصرير والروائح في العالم، وبينما لم يكن لدينا تطلعات للتقدم أو إحداث تغيير شامل إلى أبعد من ذلك، فقد يكون من الممكن أن يعني أننا وصلنا إلى الهدف، لكننا أردنا المزيد؛ لذلك خرجنا بهذا:

نحن هنا لنترك ذكريات إيجابية ودائمة في كل شيء نفعله. نحن نحل المشكلات، نحن نجعل الأمور تسير بسلاسة، نحن نخلق الفرص.

وبهذا الهدف البسيط، لا نكون مجرد مادة في صفيحة؛ لأن أي شخص يستطيع صنع مادة وتعبئتها في صفيحة، لكننا الآن على وشك ترك بصمتنا الإيجابية الدائمة، قد يكون حديثنا حول صفيحة تخرج رذاذًا وصوت صرير عشوائيًّا، لكن عندما تخرج الفكرة في الوقت الحالي، فنحن نتساءل: «كيف يمكن لتلك الفكرة أن تترك ذكريات إيجابية ودائمة؟». إننا نجمع بين جميع التجارب الإنسانية: «فكيف يمكننا تحسين حياة عملائنا؟ وكيف يمكننا تحسين حياتنا في إطار قبيلتنا المؤسسية؟»

إن الهدف المحدد بذكاء يمنحنا دورًا للقيام به في عالمنا، إنه بمثابة أداة رائعة تساعدنا في التركيز على المقصد النهائي والفريد من الهدف المرجو والمشترك.

كما أنه يعد بمثابة الأداة الأكثر فعالية لتحديد التزامات أعضاء القبيلة والحفاظ عليها، فيمكن أن يقول أحدنا للآخر: «أنت تنتمي إلينا لأنك متحمس لهدفنا مثلنا تمامًا».

2. القيم: كثيرًا ما يُنظر إلى القيم على أنها موانع مغطاة بأغلفة عليها وجه مبتسم، لكننا في شركة WD-40 نعدُّ القيم هي التي تقدم إطار العمل الذي يستطيع أفراد مؤسساتنا التعبير عن حريتهم من خلاله، والقيام بما يعتقدون أنه الأمثل. لقد وُضعت قيمنا لمنح الأفراد حريتهم داخل الحدود التي توفر الأمان للفرد والشركة.

عندما توضع القيم بشكلٍ سليم وتوُضح بدقة، فإنها تعمل كلغة «إسبرانتو» للشركات، وهي لغة تجمع بين مقرات الشركة كافة من خلال فهم مشترك متفق عليه في ثقافات عالمية مختلفة، فعندما يدخل موظف من شركة WD-40، فلنقل من شانغهاي، إلى مقر الشركة في بولونيا، فإن قيمنا الموضوعة بشكلٍ سليم والموضحّة بدقة ستمنع مضيعة الوقت والطاقة التي كثيرًا ما تحدث عندما يكافح الغرباء للعثور على أرضية مشتركة.

إن قيمنا الست واضحة لأفراد قبيلتنا؛ لأننا استغرقنا الوقت الكافي لشرح معنى كل واحدة منها بشكلٍ كامل.

1. نقدّر أهمية القيام بالأمر الصواب.

2. نقدّر أهمية ترك ذكريات إيجابية ودائمة في جميع علاقاتنا.

3. نقدّر أهمية التطوير من الأشياء الحالية.

4. نقدّر أهمية النجاح كقبيلة والتفوق كأفراد.

5. نقدّر أهمية امتلاك الأشياء وإحراز تقدمٍ فيها بكل حماس.

6. نقدّر أهمية دعم اقتصاد شركة WD-40.

ومن بين القيم الست هذه، تشير القيمة الرابعة إلى التزامنا بالتأكد أن الجميع يشعر بالدعم على المستوى الفردي وبالانتماء:

إننا نقيم أهمية النجاح كقبيلة والتفوق كأفراد.

إننا نؤمن بأن نجاحنا الجماعي يأتي أولًا. مؤسستنا هي شركة عالمية لها مقرات عدة في أماكن مختلفة وينتشر أفراد قبيلتنا على نطاق واسع في دول مختلفة، لكن جميع ما نقوم به موجه لنجاح مؤسستنا ككل، وعلى الرغم من أننا نؤمن بأن الفرد لا يمكنه النجاح على حساب الفريق أو القبيلة، أو بخلافها، فإن تفوق الفرد يمثل الوسيلة التي تنجح بها المؤسسة ويُعرف التفوق بأنه مساهمة بارزة للجميع.

3. ثقافة تشجع على الابتكار: دعونا نستدعي مفهوم (باربرا فريدريكسون) للتوسيع والبناء: عندما يعمل الأفراد بمنظور إيجابي، فإن إطار تفكيرهم يتسع لرؤية منظور صورته أكبر ويولّد أفكارًا جديدة وحلولًا إبداعية، وعلى غرار ذلك، يعزز هذا المنظور الإيجابي قدرتهم على التحمل والإحساس بالرفاه بوجه عام، بغض النظر عن التحديات التي سرعان ما تواجههم. وهذا في المقابل، يجعلهم أكثر استعدادًا للإقدام على المجازفات اللازمة لعرض أفكارهم لكي يدرسها زملاؤهم في القبيلة.

لا يود أحد أن يبدو أحمقًا. نريد جميعًا أن نبدو في أحسن حال ونتصرف كذلك، خاصةً في العمل. ولا يجعلنا شيئًا نبدو غرباء أسرع من ارتكاب حماقة أمام الحضور، إنه أمر محرج بالنسبة للمبتدئين. يمكن للخطأ أن يجعلك تبدو وكأنك لست في مستوى فهم الآخرين، ولا يشجع هذا الوعي الذاتي الزائد على تقديم أساليب جديدة أو أفكار جديدة، والتحقق من الممارسات الراسخة التي قد تحتاج إلى تحديث، ولكي نكون جاهزين نفسيًا وعقليًا لطرح أفكار جديدة، يجب أن يكون جزء صغير أساسي منا مستعدًا للنظر في العمل بعين جديدة لشخص خارجي.

وهذا يتطلب الأمان النفسي الذي تحدثت عنه آمي إدموندسون.

وكمدير تنفيذي لشركة WD-40، فإنني واجهت التحدي الخاص بخلق أمان نفسي من خلال القدرة على طرح أفكار جديدة، حتى وإن فشلت نهائيًا، ورسخت هذا السلوك من خلال حرية وسهولة قول الثلاث كلمات «أنا لا أعلم».

كما أنني رسخت مفهوم لحظات التعلم، وبدأت بنفسي. نبع مفهوم لحظات التعلم من الرغبة في تقليل الخوف المصاحب دائمًا لفكرة تجربة شيء جديد والفشل فيه، إن الخوف من الإذلال العلني يمنع المرء من أن يكون مبدعًا بقدر استطاعته؛ لأن الفشل أمام الآخرين قد يضر بحياته المهنيّة. لكن في شركة WD-40، فإن هذا الأمر مفيد بالنسبة للمحادثات الاستكشافية؛ حيث يتعلم الجميع من

التجارب. لحظات التعلم ليست محادثات حول الفشل، بل محادثات حول التعلم من التجارب، ويستفاد الجميع من خلال تجنبهم القيام بالخطأ نفسه.

4. المجتمع: القبيلة ليس لها قيمة بدون أساطيرها العظيمة وقصة نشأتها وطواطمها وشعاراتها ومصافحاتها السرية ورموزها. تبني الذكريات، خاصة تلك الإيجابية والدائمة، ثروة معرفية توحد الأفراد في جميع أنحاء العالم على مر الزمان. لا تخبر واسمات المجتمع هذه أبناء القبيلة، أي أفرادها، من تكون وما تمثله فقط، بل تخبر العالم بأسره، كما أنها تثير شغف الغرباء (دعونا نطلق عليهم الأعضاء الاحتياطيين). وهذا في المقابل يزيد من فخر الأعضاء بالداخل.

لقد دُعيتُ، في الأسبوع الذي يسبق كتابة هذا الفصل، إلى تجمع صغير لمديرين تنفيذين بمؤسسات في مزرعة جبلية خارج أسبن بكولورادو. إن دعوتي لأقابل هذه القبيلة الصغيرة بالأخص كان أمرًا مثيرًا جدًا، لكن عندما علمت مسؤولة تنفيذية بشركة «جنرال إلكتريك» أنني المدير التنفيذي لشركة WD-40، لم تستطع إخفاء حماسها. فقالت لي: «منتجاتكم تعجب والد زوجي!» وطلبت أن تلتقط صورة معي. وبالطبع عند عودتي إلى المكتب، أرسلت إلى والد الزوج الوقور قبعة بيسبول وصفيحة موقَّع عليها من شركة WD-40. وماذا أيضًا؟

الخاتمة

دعونا لا نتغافل عن دور قائد القبيلة في قبيلة المؤسسة. إنه من دورنا أن نتعلم باستمرار، ثم نعلِّم أفراد قبيلتنا، خاصةً الأجيال الصغيرة القادمة. لم يكن هذا أمرًا سهلًا، لكنه لازم لبقاء القبيلة.

إن قادة قبائل السكان الأصليين في موطني كانت مهمتهم لآلاف السنوات هي تعليم الشباب طريقة إطلاق الكيد المرتد. عندما يُطلق بشكل صحيح، يعود السلاح إلى صاحبه، وعندما يُطلق بشكل فعال، يصيب حيوان وتأكل القبيلة، هل يعاقب شباب القبيلة من السكان الأصليين ويُذموا ويُنبذوا ممن ما زالوا يتعلمون هذه المهارة الجديدة إذا أخطأوا الهدف؟

بالتأكيد لا. يستمر قادة القبائل في تعليمهم. وفي النهاية، سيكبر هذا الشاب ليعلم الجيل التالي.

وكما هو الحال في المجتمعات القبلية، فهو الحال بالنسبة لقادة قبائل المؤسسات، فهناك أرواح مكلفين برعايتها في المؤسسات، علينا الاعتناء بالآخرين حق عناية؛ لأن ما يحدث لأعضاء مؤسساتنا أثناء اليوم يحملونه معهم إلى المنزل عندما تنتهي ساعات العمل. علينا خلق بيئة عمل داخل المؤسسة تدعم أعضاءها وتدربهم وتحتويهم وتشجعهم. تدعم تجربتهم اليومية في العمل الصحة النفسية التي تؤهلهم لحمل الطاقة الإيجابية معهم إلى المنزل لقبيلتهم الأساسية، التي ينتمون إليها في النهاية.

أسئلة تأملية

1. هل كان هناك في الماضي شخص ما له تأثير قوي على أفكارك المتعلقة بالأعمال وعلاقات العمل؟

2. هل تشعر أنك فرد من قبيلة في بيئة عملك؟ هل هناك قبيلة أو أكثر في مؤسستك؟ ما أهدافها وقيمها؟

3. إذا أدركت أن مؤسستك تنقصها ثقافة القبيلة، فكيف يمكنك أن تبدأ بإنشاء واحدة؟ ما الفوائد التي تحصل عليها من القيام بذلك؟

الفصل الرابع والعشرون

تطوير قادة جدد[30]

دروس في القيادة من معهد دوير (Doerr)[1]

العميد توم كولديتز

(توم كولديتز) هو المدير التنفيذي المؤسس لمعهد «آن وجون دوير» للقادة الجدد في جامعة رايس، يدير أكثر من برنامج شامل لتطوير القادة على نطاق الجامعة في العالم بأكمله. لقد صمم برنامج تطوير القادة الرئيسي في مدرسة ييل للإدارة، وعمل رئيسًا لقسم العلوم السلوكية والقيادة في الأكاديمية العسكرية الأمريكية «وست بوينت»، وكان المدير المؤسس لمركز قيادة «وست بوينت». العميد توم كولديتز هو قائد ذو خبرة عالية، قضى أكثر من ثلاثين عامًا في المناصب الإشرافية للقادة، وعمل في أربع قارات خلال أربع وثلاثين عامًا من الخدمة العسكرية، كما أنه حصل على وسام الخدمة المتميزة وهي أعلى جائزة في الجيش مقابل الخدمة. إنه عضو في «الجمعية الأمريكية لعلم النفس» وكذلك في «أكاديمية الإدارة». لقد عينه معهد «ليدر تو ليدر» قائدًا فكريًّا وعينه مركز «ليدرشيب إكسيلنس» واحدًا من أهم المحترفين في تطوير القادة.

في عام 2017، حصل على جائزة «وارين بينيس» لتفوقه في القيادة. كما حصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة «فاندربيلت» وثلاث شهادات ماجستير ودكتوراه في علم النفس من جامعة «ميزوري».

هدفي هو تطوير القادة. إنني أدير أكثر من برنامج شامل لتطوير القادة في أي جامعة، بمعهد «آن وجون دوير» للقادة الجدد في جامعة رايس في هيوستن بتكساس. يغير معهد دوير العالم من خلال تقديم استراتيجيات لتطوير القادة على المستوى المهني في المدارس والجامعات، أي الأماكن حيث من المعتاد أن تكون برامج القيادة ومنشآتها غير محترفة، ولها تأثير طفيف وقليلًا ما تُقدر. عندما نظرت خارج النافذة، رأيت شيئًا لا يلحظه الآخرون: وهو مستقبل تطوير القيادة فيما يتعلق بتقديم استراتيجة تطوير جيدة على المستوى المهني للقادة الشباب في بداية حياتهم الشخصية والمهنية. وهذا يعد نهجًا مخالفًا بطريقة ما في مجال يسوده التدريب التنفيذي والبرامج المصدق عليها للموظفين ذوي الإمكانيات العالية. إنني أريد مشاركة هذا المنظر، سواء مخالف أم لا، مع القادة في جميع القطاعات؛ نظرًا لأننا نسعى إلى تطوير القيادة في مجالاتنا المعنية.

التحدّيات التي نواجهها

«يبدو الأمر كما لو كان (جيم كولينز) Jim Collins يقول إنه لكي تصبح أكثر القادة نجاحًا، عليك وضع مصالح الشركة قبل مصالحك، الأمر الذي أدهشني. كما اندهشت أيضًا من التأكيد على الجاهزية والاستعدادية بدلًا من الذكاء.... إنني أميل إلى التفكير في القادة الناجحين على أنهم أكثر قسوة، ولا يقبلون الحلول الوسطية أو الصداقات».

«قال ذلك أحد دارسي خطة تطوير القادة في مرحلة ما قبل التدريب بجامعة رايس.

يكشف هذا الاقتباس التحديات التي نواجهها لتطوير القادة من القوى العاملة الناشئة على المستوى العالمي. بالنسبة لمعظم الشباب، القيادة هي شيء تفعله عندما يرتقي دورك. يُنظر للقيادة بأنها منصب يتمركز حول الذات فيما يتعلق بالمزايا والامتيازات، بدلًا من كونه التزامًا حقيقيًّا. تصحب القيادة امتيازات وسلطة لإعطاء أوامر للآخرين. وفي كلٍ من مجال السياسة والأعمال، فإن بعض أسوء نماذج القادة التي يمكن تصورها تبرز في الأخبار. يتمتع هؤلاء القادة بسلطة عظمى وتأثير قوي، على الرغم من افتقارهم لسمات القادة المهمة، مثل النزاهة الشخصية والمسؤولية والمساءلة والولاء والجدارة بالثقة واحترام الآخرين والحس الأخلاقي. وقبل أن نبدأ في برنامج تطوير القادة، علينا التخلص من الفكرة السائدة بأن القيادة هرمية وتبادلية، وبالنسبة لكثير من جيل الألفية فإنها ليست من ضمن طموحاتهم.

تستثمر برامج تطوير القادة التقليدية بشكل انتقائي في القادة الذين بدأوا حياتهم المهنية من عدة سنين، وهناك استراتيجية شائعة في المجال وهي تركيز موارد تطوير القادة على تطوير هؤلاء المصنفين كموظفين ذي قدرات عالية. هذا الأمر المتناقض جعلني أتساءل لماذا لا تتحقق الشركات من مسؤولي الموارد البشرية الذين يعينون موظفين منخفضي القدرات، وتفصلهم عن العمل، وتستخدم وفورات التكاليف لاتباع استراتيجية تطوير القادة على نطاق أوسع مع جميع من في المؤسسة. يقوي تركيز خطة تطوير القادة على الموظفين ذوي القدرات العالية فكرة شائعة قديمة وغير صحيحة للقائد، وهي أن كونك قائدًا يعني أنك في منزلة الصفوة.

وبالمقابل، كررت (فرانسيس هيسلبين)، مؤسسة «أكاديمية هيسلبين العالمية للقيادة الطلابية والمشاركة المدنية» بجامعة بتسبرج، رأيها المقنع وهو أن كونك قائدًا لا يعتمد على دور محدد منسوب إليك، بل هو طريقة تصرف وجانب من الشخصية يركز بشكل كبير على خدمة المؤسسة وأفرادها، وفي كتاب «دليل تعليم القادة» يشير محررو هارفارد (سكوت سنوك) Snook Scott و(نيتين نهريا) Nohria Nitin و(راكيش خورانا) Khurana Rakesh إلى العقيدة العسكرية السابقة «كن، اعرف، افعل» وذلك من خلال وضع «أن تعرف، أن تفعل، أن تكون» عنوانًا فرعيًّا لعملهم.

ومع ذلك، فإن الأداء الحالي لتنفيذ خطة تطوير القادة عادةً ما يستهدف حفنة من الموظفين ذوي القدرات العالية الذين وصلوا إلى المستوى التنفيذي: صفوة المجتمع ممن يُصنفون قادة بناءين على

منصبهم فقط. لا تظهر عملية التدريب في مرحلة المناصب التنفيذية الكبرى؛ لأنها هي المرحلة المثلى لتطوير الأفراد كقادة، بل تظهر لأن المؤسسة تركز على توفير الفرص للموظفين ذوي القدرات الأعلى على الإطلاق، ولأن أفضل القادة في النهاية مسؤولين عن تخصيص تكاليف التدريب والموارد، للآخرين ولأنفسهم، بأن هذا الوضع يعرقل تحقيق جودة القيادة بوجه عام في المجتمع، كما يُمثِّل فرصة تحويلية للجامعات للتأثير على العالم من خلال زيادة قدرة طلابها على القيادة.

القيمة الوقتية لتطوير القادة 3

يمكن لتنفيذ خطة تطوير القادة بين طلاب الكليات أن يكون له نتيجة قيمة فيما يتعلق بالقدرة المتأصلة على القيادة، وتبرهن على هذا أهم العلوم في وقتنا الحاضر. فيُظهر الأشخاص في مرحلة الجامعة قدرة أعلى على المرونة فيما يتعلق بالذكاء العاطفي والاجتماعي والتذكر وسرعة المعالجة من البالغين الأكبر سنًا، مما يجعلهم يتعلمون بشكل أسرع. إذا كان من الأفضل تعلم لغة أجنبية أو العزف على آلة موسيقية أو لعب كرة البيسبول في الصغر، فَلِمَ تُؤجل تعلم القيادة إلى مرحلة النضج؟ تزداد سمة الانفتاح/التخيل التي تعد واحدة من سمات الشخصية الخمس الكبرى،[31] المتعلقة بأعلى مستويات القيادة وفقًا للإحصائيات، إلى أقصى درجة أثناء سنوات الجامعة، ثم تستقر عند حد معين أو تقل بدرجة طفيفة في مرحلة النضوج، [32] وعلى غرار ذلك، تصل سمة الانبساط المسيطرة على المجتمع إلى أعلى مستوياتها (مرتبطة بالحزم والاستقلالية والثقة بالنفس على المستوى الاجتماعي، أي السمات الأساسية للقادة) بين الأفراد من سن ثمانية عشر إلى اثنين وعشرين عامًا. بينما فيما بعد سن الأربعين فلا تحدث زيادة ملحوظة في هذه السمة. وأخيرًا، ترجح نظرية تشكيل الهوية والبحث الذي أُجري حولها أن سنوات الجامعة قد تكون استراتيجية بشكلٍ خاص لممارسة الأنشطة القيادية؛ لأن خلال هذه الفترة تكون الهوية في أقصى حالات التغير المستمر، أكثر منها في مرحلة البلوغ.[33] [34]، استشار معهد دوير الأستاذة (لارا مايوكس) Mayeux Lara المختصة في علم النفس التنموي التي درَّست في جامعة أوكلاهوما، للتحقق من صحة هذه الاستنتاجات، فقالت «المتفق عليه حول هذا الأمر هو أن مرحلة الجامعة هي الوقت الأمثل للقيام بهذا النوع من الأنشطة؛ لأنها مرحلة تنموية تتغير أثناءها معظم العناصر الأساسية للهوية».

كما أن تطوير القادة له قيمة وقتية نظرًا لإدماج التعلم واستيعابه. دعونا نستعين بأبسط مثال لشخص يُنمي بمفرده مهارتين في القيادة: التواصل واتخاذ القرارات. بينما لكل مهارة قيمتها المستقلة، فإنه بمرور الوقت سيدعم تحسين مهارة التواصل وقدرتك على اتخاذ القرار، وكذلك سيُحسن من تبعيات القرار، والآن طبِّق هذا المبدأ على كل مهارة مُطورة خلال الرحلة التنموية لشاب ما: تضاعف نموك كقائد. تزداد قيمة تطوير القادة نظرًا لمرور الوقت.

تعلم القيادة من أجل المستقبل

«إن الطبيعة المعقدة والتحويلية والموزعة للثورة الصناعية الرابعة تتطلب نوعًا جديدًا من القيادة... يتعلق بتشجيع رؤية مشتركة للتغيير... وتشجيع الابتكارات والإجراءات واسعة النطاق بناءً على المساءلة المتبادلة والتعاون».

«قال ذلك الاقتصادي (كلاوس شواب) Schwab Klaus وأحد أعضاء اللجنة التنفيذية للمنتدى الاقتصادي العالمي نيكولاس ديفيز Davis Nicholas وخبير الأعمال العالمية توماس فيلبك Philbeck Thomas في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام [35]2017

إذا كان من المنطقي أن تطور القادة الشباب، فإنه من المهم أيضًا أن تتخيل مهارات القادة التي قد تكون أكثر أهمية للنجاح في المستقبل. يوضح المنتدى الاقتصادي العالمي ويتناول ظهور التغييرات المتعلقة بالتكنولوجيا؛ مثل «الثورة الصناعية الرابعة» أو ما يطلق عليها IR4، ومن وقائع الاجتماع السنوي للأبطال في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2017، [36] هو أن هناك تغييرًا في المهارات التي سيحتاج القادة إتقانها للتكيف مع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التي ستظهر خلال 10-20 عامًا القادمة:

القدرة على العمل في فرق متساوية المناصب غير هرمية. إن الفعالية بدون سلطة رسمية سيُحسن أداء الفريق وسيكون أهم تغيير في نمط القيادة في الثورة الصناعية الرابعة، فجميع أعضاء الفريق إما سيزيدون من فعاليتهم أو يصبحون بلا أهمية.

المرونة في فرق القادة المتخصصة متعددة المهام. ستكون فرق القادة مسؤولة وستخضع للمساءلة أمام المجلس.؛ حيث تشارف أيام القادة من المديرين التنفيذيين الذين يتسمون بالانفراد بالسلطة والجرأة على الانتهاء.

فعالية بيئات العمل الموزعة متعددة المواقع. لن يتمركز قادة الثورة الصناعية الرابعة وفرقهم في مجمعات أعمال منعزلة ونائية في ضاحية ما تديرها شركة واحدة، بل سيعملون في مساحات مشتركة ومواقع متعددة غير دائمة حسبما يلزم، مما يتناسب مع زيادة لامركزية لبنية القيادة للثورة الصناعية الرابعة.

بناء فرق كشبكات تابعة. ليس من الكافي بالنسبة لقادة الثورة الصناعية الرابعة أن يجسدوا مهارات وسمات القادة المدرجة بقائمة ما، بل سيحتاجون أيضًا إلى أن يكون لديهم القدرة على استكشاف مثل هذه السمات في أفراد آخرين وتوجيهها وتطويرها، وكذلك القيام بهذا بفعالية في بيئة افتراضية واسعة، بعيدًا عن فرقهم الرسمية ومؤسستهم الفعلية.

الأخلاقيات العملية. سيحتاج القادة إلى أن يكون لديهم الدهاء للخداع وفعل المحظور والخروج عن القانون، خاصةً فيما يتعلق بتلك السلوكيات المنقولة من الوسائل المعلوماتية والرقمية، فعليهم حماية مؤسساتهم في عالم يتهاون مع السلوكيات غير الأخلاقية بشكلٍ مخيبٍ للآمال. مجرد أن يكون لديك

أخلاقيات شخصية قوية ليس كافيًا، فعلى القادة الجدد الإدراك جيدًا أن الآخرين قد لا يقدرون التزامهم بفعل ما هو صائب.

الموثوقية. ستقلل التكنولوجيا والسرعة ووسائل التواصل الاجتماعي من التمتع بالخصوصية في الثورة الصناعية الرابعة، وستقل القدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والعملية أو التمييز بينهما. يجب على القادة أن يعيشوا حياة تتسم بالاستقامة والاتساق إذا أرادوا كسب ثقة الآخرين.

تمييز الشعور بالجُبن. يجب على القادة أن يكونوا بارعين في تمييز الشعور بالجُبن وعدم إطلاق العنان له عند مواجهة الغموض والتقلبات وعواقب المخاطر، فلا يتعلق الأمر بزيادة الشجاعة فحسب؛ الجُبن هو صفة شائعة ومُعدية تُعبر عن اهتمام مفرط بالذات، وهي ليست مجرد خوف.

أسلوب معهد دوير: نهجنا المخالف

إن ما يميز القيادة ليس ممارسة السلطة، بل القدرة على زيادة الإحساس بالقوة بين الأتباع. الوظيفة الأكثر أهمية للقائد هي إخراج المزيد من القادة.

«قالت ذلك الاختصاصية الاجتماعية (ماري باركر فوليت Follett Parker Mary).

صُمم معهد دوير منذ البداية ليكون بنية شاملة تقدم خطة تطوير قادة عالية الجودة، كما أنه نموذج للجامعات رفيعة المستوى، مهمتنا هي «زيادة قدرة طلاب رايس على القيادة في نطاق الجامعة بأكملها»، وذلك من أجل دعم مهمة الجامعة «لترسيخ سياق متنوع من التعلم والاستكشاف، والذي يُخرج قادة في جميع مجالات المساعي الإنسانية». واجبنا هو تجهيز الخريجين بشكل أفضل للقيادة في عالم تحدث به تغييرات هائلة بسبب التغيرات التكنولوجية في مجال الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة والحوسبة السريعة والتهديدات العالمية والتغييرات السريعة في الأسواق. يمكن تطبيق نهجنا في جامعة رايس خارج نطاق المجال الأكاديمي، بدءًا من تصميم برنامج مؤسسي حتى تطوير القادة الموجهين ذاتيًا. سأشارك معكم اعتبارات التصميم التالية الخاصة بمعهد دوير لمساعدة القراء أن ينظروا خارج النافذة ويروا ما نراه ويطبقوا استراتيجية جديدة في مؤسساتهم وحياتهم الشخصية والمهنية:

1. كل فرد لديه قدرات عالية ليصبح قائدًا، لا يتنافس أحد في معهد دوير على الالتحاق بفرص تطوير القادة، ولكن الناس سيساءلون على الفور «كيف يمكن أن يكون الأمر بهذه السهولة؟» إنه كذلك لأنه إذا اختار الأفراد أنفسهم للالتحاق بفرص تطوير القادة، فإن معدل الاستفادة دائمًا ما سيكون أقل بكثير من الفرص الممكنة. لا يمتلك بعض الأفراد عقلية متطورة ويرتابون من التطور، ولا يريد البعض استثمار وقتهم الشخصي في برنامج تطويري طويل المدى، ويفضل البعض بكل بساطة أن يكونوا أتباع. لا يجب أن يستهلك هؤلاء الأفراد موارد في عملية تطوير القادة، وليس منهم من لديه قدرات عالية، مهما قال مسؤول الموارد البشرية عن قدراتهم. دع الأفراد يختارون أنفسهم للالتحاق بفرص تطوير القادة وارتقِ بهم إلى قمة المؤسسة. إن البديل الشائع هو

ترقية شخص ما لديه قدرة تقنية وقد يكون مستعدًا أو غير مستعدٍّ للقيادة ويمكن أن يكون قادرًا أو غير قادرٍ عليها، ثم اطلب من المدربين أو مطوري القادة الآخرين أن يُصلحوا الأمر؛ لعبة الاصطياد.

2. طوِّر قائدًا واحدًا في كل مرة. عندما يفكر المرء في برامج تطوير القيادة، فإنه عادةً ما يفكر في الأساليب التي تعتمد على المجموعات والفصول المُقسمة إلى مستويات والجامعات التابعة لشركات. كان علينا في معهد دوير أن نستحدث النهج الأمثل للتعامل مع مجموعة ضخمة من قادة جدد مختلفين: 6200 طالب في سبع كليات متميزة داخل الجامعة. يتمثل نهجنا المخالف لما هو سائد في العمل مع فرد واحد في كل مرة، على الرغم من وفورات الحجم الواضحة للعمل مع فصل كامل، فإننا لا نوجه الطلاب لحضور فصول دراسية حول القيادة، بل نقدم تدريبًا محترفًا على القيادة لكل طالب في المدرسة يطلب ذلك. يعد تدريب الأشخاص بشكل فردي أفضل بكثير من حيث إحداث نتائج ملحوظة فيما يتعلق بالتغيير السلوكي أو تشكيل الهوية. تتوافق جدولة جلسات فردية مع سير العمل ومتطلبات جداول الطالب. إننا ندرب الطلاب في سياق نشاطات منخرطين بها بالفعل ومتحمسين لها، كما أننا لا نخلق أحداثًا مفتعلة أو تجارب ذات قيمة ترفيهية لنحببهم في الأمر، فتطوير القائد الفعال يتطلب عملًا شاقًا.

3. قس النتائج بكل جدية. لا تدع أحدًا يقول مطلقًا إن ثمار القيادة غير ملموسة أو يستحيل قياسها، لدينا في المعهد فريق مستقل يعمل بدوام كامل يقوده عالم نفس تجريبي، مسؤوليته الوحيدة هي قياس النتائج. لا تدع المدربين يقيسون نتائجهم بأنفسهم؛ فهذا يعني أنك تسمح لهم بالفشل. استخدم أسلوب قياس صارم لتقييم ما بدأت تطويره في مؤسستك وفي شخصيتك. لا تهدر مواردك على أشياء لا تؤدي إلى نتائج ملحوظة، فهناك نشاطات عصرية في مجال تطوير القيادة لا تؤدي إلى أي نتائج ملحوظة بخلاف كونها إلهامًا مؤقتًا. لا يقدم معظم المتحدثين عن القيادة والدورات التدريبية لمواجهة العقبات واليوغا التي تساعد على القيادة ومراكز التدريب إلا القليل من النتائج الملحوظة. إن أحد الأسباب التي تجعل الناس يجدون صعوبة في قياس النتائج هي أنهم يحاولون إعطاء قيمة لأحداث لا تعطي نتائج. لا تهدر وقتك ومواردك كقائد على الملهيات.

4. ضع النُهُج التي تستهدف شريحة سكانية واحدة موضع شك صحي. إننا حريصون على عدم وضع صفات خاصة بشريحة سكانية معينة إلى جانب كلمة قائد، مثل القادة الانطوائيين والقادة المهندسين والقادة النساء، ولا شك أنه يمكن لأحدنا فصل الصفات القيادية والتحديات القيادية المرتبطة بخصائص سكانية معينة أو ربطها. كما يمكن لأحدنا استحداث برامج تخدم هذه الشريحة والتسويق لها. لكن هنا تكمن المشكلة: عندما يبدأ الشخص حقًا القيادة، فلا يمكنه على الإطلاق فصل أي خصائص سكانية معينة: العرق والنوع والميول الجنسية والهوية الجندرية والحالة الاجتماعية والاقتصادية والأصل الثقافي والوطني والسيرة الذاتية، جميعهم يتفاعلون باستمرار. يحدث مثل هذا التفاعل بوجهٍ خاص في الأعمال العالمية والأوساط الجامعية، حيث التنوع الثقافي في أقصى

درجاته. ومما يثير الاهتمام، هو أن عمليات القياس التي قمنا بها تكشف ميل النساء والطلاب الدوليين والمجموعات الأقل تمثيلًا إلى المشاركة في التدريب الفردي بمعدل يتجاوز قليلًا ذلك الخاص بجميع الطلاب الآخرين. كما أنهم يميلون إلى تحقيق أهداف تنموية بمعدلات تتجاوز تلك الخاصة بنظرائهم من الاتجاه السائد. ونظرًا لنهجنا الذي يغلب عليه الطابع الفردي بصورة كبيرة، فإننا قادرون على الأخذ في الاعتبار جميع خصائصهم السكانية بالكامل عندما تكون ذات أهمية في عملية تطويرهم أو تجربتهم كقادة. إننا لا نقلل أبدًا من إنجازات القائد من خلال إرفاق صفة خاصة بشريحة سكانية معينة لها.

5. لا تدع خطة تطوير القادة تُستبدل بأهداف نبيلة أخرى. من الضروري أن نفرق بين خطة تطوير القادة (زيادة كفاءة أو قدرة شخص ما على القيادة) وتطوير التدريب (تعليم القادة ثقافة المؤسسة وسياساتها) والتطوير المهني (الانضمام إلى شبكات أو برامج تدريب داخلية أو أشكال أخرى من النشاطات التي تساعد على تقدم الفرد في مجال ما). يكشف التحقق عن كثب من عدة برامج مؤسسية أن برنامج تطوير القائد يُستبدل باستمرار ببرنامج تطوير التدريب في مجال بعينه، وعادةً ما يكشف التحقق عن كثب من برامج المدارس والجامعات أن الأنشطة المطروحة من أجل تطوير القائد عادة ما يكون أكثرها من أجل التطوير المهني، مثل البرامج التدريبية الداخلية التي تركز على الوظائف، والتي ينظمها متطوعون ناجحون من المجال، بالإضافة إلى مبادرات أخرى تتعلق بتشكيل الخيارات المهنية، ونظرًا إلى خبرتك الشخصية: ما مقدار الوقت الذي قضيته في برامج طورتك كقائد، لكن محتواها كان يركز في المقام الأول على التدريب على الأداء المؤسسي والتطوير المهني؟

الاستثمار للمستقبل

يمكن أن يغير التطوير المباشر والفردي الذي يُقدم داخل البيئة الجامعية مسار شخص ما لخمسين عامًا أو أكثر، فإن التدخل المبكر مع القادة الشباب لن يعود بالفائدة على القادة فقط.

الفصل الخامس والعشرون
أعظم طبيب عيون في العالم

باول موتيل

تزيد خبرة (باول موتيل) على 20 عامًا في مجال الأعمال، بما في ذلك 10 سنوات في الإدارة الاستشارية والبحث التنفيذي، إلى جانب أكثر من سبع سنوات في دور المدير التنفيذي (بمعهد أي سي إيه إن ICAN Institute&&، وهو دار نشر بولندية خاصة بمجلة هارفارد بزنس ريفيو، وشركة تعليم تنفيذي رائدة في بولندا). إنه أحد أهم الخبراء الأوروبيين في صنع القرار والقيادة والفعالية الشخصية وإدارة المواهب. لقد أُختير في عام 2016 للانضمام إلى مجموعة المئة مدرب التي يحدده ويقودها (مارشال جولدسميث).

كما أنه متحدث في مؤتمرات مجلة هارفارد بزنس ريفيو في بولندا، مما أتاح له تقديم عروض تقديمية مع (مارشال جولدسميث) والأكاديمي الأمريكي (ديف أولريش) وعالم الأبحاث الرئيسي (أندرو مكافي) Andrew McAfee والمؤلف (جوزيف باداراكو) foseph Badaracco والمؤلف نيل راكهام Neil Rackham والأستاذة هايكا بروخ Heike Bruch والعديد غيرهم. وكذلك فهو مُيسر لورش العمل والدورات التدريبية المخصصة لمن هم في أعلى المناصب التنفيذية، بالإضافة إلى كونه أحد أفضل المدربين في مشروعات التعليم التنفيذي. أدار باول العديد من المهام الدولية وشارك فيها بصفته مُقدِّمًا للحلول الاستشارية ومستشارًا لمجالس إدارة الشركات الرائدة في بولندا.

أصبح كتاب باول «المتاهة: فن صنع القرار» أحد أكثر الكتب مبيعًا لمجلة هارفارد بزنس ريفيو البولندية على الإطلاق، وذلك خلال أربعة أسابيع فقط. لقد فاز الكتاب بعدة جوائز رفيعة المستوى في بولندا، من ضمنها جائزة «ذا جولدن آول»، وسيُنشر قريبًا باللغة الإنجليزية. (للمزيد: .(www.pawelmotyl.com

إنني لا أتنبأ قط، إنني أنظر من النافذة فحسب وأرى ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد.

(بيتر دراكر)

في يوليو عام 2017، أجريت استطلاع رأي سريع بين أكثر من 30 صديقًا، طالبًا منهم أن يعطوا تفسيرًا لهذه الكلمات التي قالها (بيتر دراكر). قدم جميع المشاركين إجابة تندرج تحت الفئة نفسها: القادة المتبصرون. دائمًا ما تُفسَّر رؤية أمور لا يستطيع الآخرون رؤيتها بعد على أنها امتلاك بصيرة؛ لذلك، فإن هذه المقولة حركت حياة أعظم رجال الأعمال وأصحاب المشاريع (بدءًا من مؤسس شركة فور

هنري فورد Henry Ford حتى مؤسسة شركة (أبل ستيف جوبز) ورجل الأعمال الكندي (إيلون مسك) Elon Musk، وأعظم المخترعين والعلماء (المخترع نيكولا تسلا Nicola Tesla والعالم الفيزيائي (ألبرت أينشتاين) Albert Einstein والفيزيائي (ستيفن هوكينج) Stephen Hawking، وأعظم الروحانيين والسياسيين والقادة العسكريين (القائد العسكري الإسكندر الأكبر Alexander the Great والسياسي (نيلسون مانديلا) والقائد الديني (دالاي لاما) Dalai Lama. ومما يثير الدهشة بعض الشيء، أن المقولة حركت حياة لاعب القفز التزلجي السويدي يان بوكلوف Jan Boklov الذي عاد في عام 1986 وكان شجاعًا بالدرجة الكافية التي جعلته يقدم ما قد نطلق عليه اليوم الابتكار الخارق: القفزة التزلجية بطريقة «V-style».

إنني لم أندهش. عندما صادفتني هذه المقولة منذ عدة سنوات، شعرت مثل بطل فيلم «العودة إلى المستقبل» (مارتي مفلي) Marty McFly، حيث عدت بأعجوبة إلى عام 1963 في واشنطن العاصمة لمشاهدة الناشط (مارتن لوثر كينغ الابن) Martin Luther Jr, King. يعبر عن حلمه الساحر على أعتاب «نصب لنكولن التذكاري». كان هذه الحلم عبارة عن رؤية للدولة والمجتمع تلوح في الأفق، لكنها ما زالت غير مرئية للكثير.

نحن دائمًا ما نهاب مثل هذه الشخصيات.

وفي العام التالي، اكتشفت أن هناك بعدًا مهمًّا آخر لكلمات بيتر دراكر، بعدٌ يذهب إلى ما وراء القيادة المتبصرة وغالبًا ما يصبح أساسيًا لفعالية الفرد الشخصية.

دعوني أشارككم قصة تشرح هذا البعد: قصتي

إنني وُلدت في بولندا عام 1975، خلال العهد الشيوعي، وشهدت في عام 1989، عندما كنت في مرحلة المراهقة، انهيار الشيوعية في جميع أنحاء شرق أوروبا ونهضة اقتصاد السوق الحر. وبعد تخرجي من كلية الاقتصاد بجامعة كراكوف، وحصولي على شهادة الماجستير من جامعة جاغيلونيان، قُبلت للحصول على برنامج تدريبي داخلي في المكتب البولندي لشركة هاي جروب، وهذه كانت بداية رحلة استغرقت ثمانِ سنوات حولت منصبي من مستشار مبتدئ إلى قائد فريق، حيث كنت مسؤولًا عن الدراسات التنظيمية والأعمال التشخيصية في منطقة أوروبا الوسطى والشرقية. في عام 2006، قررت أنني بحاجة إلى فهم الإدارة العامة بطريقة أفضل وبدأت أبحث عن وظيفة مدير عام أو مدير تنفيذي. في أوائل عام 2007، وبعد عملية تعيين سريعة للغاية، عُينت المدير التنفيذي لـ«معهد أي سي إيه إن»، وهو دار نشر بولندية خاصة بمجلة هارفارد بزنس ريفيو.

لقد كنت فخورًا لكوني جزءًا من الطبعة المحلية لأعظم مجلة أعمال في العالم، أي عضو في فريق صغير نسبيًا يتكون من ثلاثين فردًا على مستوى عالٍ من الاحترافية ومتفانين في العمل، وفي

الأشهر التالية، أجرت بعض مجالات الأعمال في بولندا مقابلات معي، واستمتعت بوضعي الجديد كأحد أصغر المديرين التنفيذيين في البلد.

والآن دعوني أتقدم سريعًا إلى عام 2013. كانت الشركة تبلي بلاءً حسنًا: على الرغم من الانكماش الاقتصادي الذي حدث في جميع أنحاء العالم من عام 2008 إلى عام 2009 والذي أثر على الأسواق الناشئة تأثيرًا شديدًا، إلا أن «معهد أي سي إيه إن» استمر في التقدم والازدهار في أعماله سواء الخاصة بالنشر أو خلاف ذلك، لقد أصبحنا قادة السوق في برامج التعليم التنفيذي ومؤتمراته، وكانت أحدث إصداراتنا، أي الوحدات الخاصة بالاستشارة الإدارية والتشخيصات التنظيمية، تساعدنا على زيادة تقدمنا. زاد عدد الأفراد في الشركة إلى مئتي فرد وحققت الشركة هيكل إيرادات وهوامش أرباح جيدة. أخذ الناس يهنئونني.

ثم ارتكبت خطأً.

دعوت (مارشال جولدسميث) لكي يكون المتحدث الرئيسي في مؤتمر ««معهد أي سي إيه إن»»، نوفمبر 2013.

لقد كانت المرة الأولى التي أعمل بها مع مارشال. واتضح أنه ليس محترفًا إلى أقصى درجة فحسب، بل إنه أيضًا مُنفتح بشكلٍ مذهل وسهل المراس، لقد أجرينا محادثتين عبر سكايب قبل قدومه، كنا نناقش فيهما الحدث والجمهور المستهدف، وأثناء إقامة مارشال في بولندا والتي دامت يومين، اشتركنا في تقديم ورشة عمل لمئة مدير من أحد أكثر البنوك الرائدة في البلد، وتناولنا عشاءً رائعًا وعملنا معًا خلال المؤتمر، نجح المؤتمر نجاحًا هائلًا وحصل مارشال على أعلى النقاط في استطلاعات إرضاء العميل، لقد كان أنجح وأشهر حدث لـ«معهد أي سي إيه إن» على الإطلاق!

وفي المساء، عندما انتهى المؤتمر ورحل المشاركون، سألني مارشال إذا كان لدي الوقت الكافي ليتحدث معي نصف ساعة، وبالطبع وافقت بكل سرور واحتسينا القهوة، وبعد أن تحدثنا لفترة قصيرة، سألني مارشال سؤالًا مفاجئًا نوعًا ما:

«هل تظن أنك مدير تنفيذي جيد؟»

ظللت لبضعة لحظات لا أعلم ماذا أقول، كما لو أنها كانت أكثر الكلمات غير المتوقعة التي أستطيع تخيلها، خاصةً بعد هذا الحدث الناجح!

أجبته بكل صراحة:

«أنا في المستوى المتوسط. تمزج مهنة المديرالتنفيذي بين دورين: الأول هو أن تكون قائدًا، أي تكون لديك رؤية وتطلعات وتهتم بالأفراد؛ والثاني هو أن تكون مديرًا، ويتلخص في التنفيذ

والسيطرة والحرص على النظام. إنني جيد في الدور الأول وضعيف في الثاني، مما يجعلني، حسابيًا، مديرًا تنفيذيًّا في المستوى المتوسط».

ثم طرح مارشال السؤال الذي غير كل شيء:

«إذن، ما الذي يجعلك تقضي حياتك المهنية في القيام بشيء تصل فيه إلى المستوى المتوسط فقط؟»

كنت عاجزًا عن الكلام. فكانت كلمات مارشال صريحة للغاية. منطقية للغاية. حقيقية للغاية. مؤثرة للغاية. مفاجئة للغاية. مؤلمة للغاية.

كان عليَّ الاعتراف بأن وظيفة المدير التنفيذي تجمع بين فترات يسر وفترات عسر، إنني أحببت العمل مع العملاء وتقديم ورش عمل والعمل كمستشار والتحدث في المؤتمرات في جميع أنحاء أوروبا ومشاركة الخبرات من خلال المقالات والنشرات والندوات عبر الإنترنت، لكنني كرهت مشقة العمل التنفيذي وفي أغلب الأوقات كنت أشعر بعدم الحماس في الأيام المليئة بهذا النوع من النشاط.

نظر إليَّ مارشال وفي عينيه ابتسامة خفيفة، ثم قال: «لما لا تركز على مهاراتك الاستثنائية يا باول ؟»

أدركت الحقيقة في جزءٍ من الثانية: لعدة سنوات، كنت أسيرًا لتوقعات الآخرين وللعبارات المبتذلة التي فرضت عليَّ مسارًا وظيفيًّا محددًا. إن حلم خريجي كلية الاقتصاد هو أن يصعد السلم ليصل إلى منصب المدير التنفيذي، ثم يستمر في صعود السلم.

لفت سؤال مارشال انتباهي لمنظور جديد، فقد أدركت أنه طوال حياتي المهنية، كنت أتبع أحلام الآخرين بلا تفكير، فتلك الأحلام لم تكن تخصني قط، وفي أعماق قلبي، لم أكن أريد أن أصبح مديرًا تنفيذيًّا على الإطلاق أو أن أدير شركة. ما أردت فعله دائمًا هو تكوين معلومات حول مجال الأعمال وتجميعها ومعالجتها ومشاركتها من أفضل المصادر في العالم (وأحيانًا بطريقة غير متوقعة) من أجل مساعدة المسؤولين التنفيذيين الآخرين على أن يصبحوا أكثر فعالية وأن يقودوا شركتهم بطريقة أفضل، كانت هذه هي مهمتي الدفينة وهدفي وسبب وجودي على الصعيد المهني، وكنت أتنازل عن حلمي بسبب ما يراه الآخرون نجاحًا مهنيًّا.

وفي التسعة أشهر التي تلت المؤتمر، جهزت خطة تعاقب وظيفي مع صاحب «معهد أي سي إيه إن»، واستقلت في النهاية من وظيفتي في أغسطس عام 2014، وتسلّمَ المدير التنفيذي الجديد للشركة مهامي.

حان وقت العودة إلى مقولة (بيتر دراكر)

بالطبع من الرائع أن تصبح قائدًا متبصرًا ناجحًا، وكان هناك قاسم مشترك بين خلفيات جميع القادة العظماء مذكورًا في بداية هذا الفصل: شغفهم الحقيقي بعملهم، كما أعجبتني مقولة أخرى لـ (بيتر دراكر) وهي:

إنَّ مهمتك الأولى والأهم كقائد هي توظيف طاقتك، والمساعدة على توظيف طاقة الآخرين حولك.

دعونا نعود خطوة إلى الوراء. هل نقوم بما نتفوق فيه؟ هل نحن في المكان الصحيح؟ هل ندرك حجم قدراتنا بأكملها؟ ما تصوراتنا للتطوير؟ هل نحن سعداء بما نحن عليه وبما نفعله؟ هل لدينا حقًا شغف حقيقي به؟

الفكرة هي أننا عندما ننظر من النافذة، عادةً ما نرى صورة غير واضحة أو مشوشة بسبب عوامل عدة، سواء داخلية أو خارجية. فهناك توقعات الآخرين وهناك أفكار نمطية وهناك كبريائنا؛ ولذلك، فأحيانًا لا نستطيع رؤية الحقيقة (أو لا نريد رؤيتها).

لقد رأيت في (مارشال جولدسميث) طبيب عيون ممتازًا، استطاع أن يعالج نظري من خلال طرح بضعة أسئلة فقط، والآن، عندما أنظر من النافذة، أستطيع رؤية الأشياء على حقيقتها، وأحيانًا تكون هي الأشياء التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها.

هذا هو تفسيري لكلمات (بيتر دراكر).

كيف يمكنك الوصول إلى هذه المرحلة؟ ها هي بعض الأسئلة والتمارين التي قد تنفعك لتحسين رؤيتك.

1. أين أنت؟

يبدو هذا السؤال بسيطًا، لكن استكشاف أبعاده يؤدي في أغلب الأوقات إلى استنتاجات مذهلة.

ابدأ بما أُطلق عليه اختبار التقويم ذي الخمسة ألوان.

احجز ما لا يقل عن ساعتين من وقتك، وجهّز واضعي علامات أو أوراق ملحوظات لاصقة بخمسة ألوان مختلفة. اطبع جدول أعمالك الذي يخص الأشهر العديدة الماضية والصقه على حائط. والآن، عد بالزمن إلى الوراء وحلل الأحداث التي جرت في كل يوم في العمل، ضع علامة على مدخلات التقويم المطبوعة بخمسة ألوان مختلفة:

1. الأخضر للأحداث التي نجحت فيما يتعلق بالأعمال وحفزتك.

2. الأحمر للأحداث التي نجحت، لكنها لم تجعلك تشعر بتحسن أو جعلتك غير متحمس.

3. البرتقالي للأحداث التي لم تنجح، لكنها جعلتك مفعمًا بالطاقة.

4. الأصفر للأحداث التي لم تنجح وجعلتك تشعر شعورًا سيئًا.

5. الأزرق (أو أي لون آخر) للأحداث المحايدة.

خذ خطوة إلى الوراء وانظر. تفسير النتائج واضح: كلما زاد اللون الأحمر والبرتقالي، زادت تخوفاتك!

نفذ هذا التمرين مرة أخرى بعد أربعة أسابيع. احتفظ بدفتر ملحوظات وقلم في يدك، ودوِّن أفكارك ومشاعرك بعد كل حدث شاركت فيه في العمل. ضع علامة على الحدث بأحد الألوان الخمسة.

وأخيرًا، تحدث إلى عدة أشخاص يحبونك واطرح عليهم سلسلة من الأسئلة الصريحة: هل تعتقدون أنني سعيد بعملي؟ هل أجيد عملي؟ هل عليَّ المواصلة في عملي؟ لا تكتفي بإجاباتهم الأولى، تعمق معهم في الحديث. ثم اطرح مجموعة الأسئلة نفسها على شخص لا يعجبك. لا تدافع عن نفسك. استمع إليه وقدر صراحته.

2. من أنت؟

هناك العديد من اختبارات القياسات النفسية وأساليب التقييم الشامل أو ما يعرف بتقييم 360 درجة التي تساعدنا على فهم أنفسنا بطريقة أفضل. لكن دعوني أصف تمرينًا مشابهًا لدرجة كبيرة وله التأثير نفسه حتى الآن، يمكنك تنفيذه في وقتٍ قصير وبدون تكلفة.

على الأرجح أنت تعمل مع مؤسسة لديها مهمة ورؤية وقيم محددة. وتعكس هذه العناصر هوية الشركة وتصبح بمثابة الرابط الاجتماعي الذي يربط بين موظفين، مما يخلق ثقافة شركة محددة، وفي بعض المؤسسات المحددة، تمثل أيضًا جزءًا من العلامة التجارية.

لكن هل سبق وفكرت في علامتك التجارية الخاصة؟

ماذا قد تكون مهمتك الشخصية؟ وماذا عن رؤيتك؟ أين تود أن تكون في المستقبل غير البعيد؟ ما القيم التي تتبناها وتود أن تلتصق بك؟

لقد أجريت هذا التمرين البسيط مع العديد من عملائي، وعادةً ما كانت تدهشهم أسئلتي؛ نظرًا لأنهم يقضون أوقاتًا طويلة في مناقشة مهمة الشركة التي يديرونها ورؤيتها وقيمها، لكنهم لم يفكروا مطلقًا في أنفسهم.

هناك جزء آخر من هذا التمرين. دوِّن مهمتك الشخصية ورؤيتك وقيمك وضع هذه الورقة في ظرف مغلق، والآن اذهب إلى عدة أشخاص عملت معهم لفترة طويلة واطلب منهم مشاركة آرائهم، بدون ذكر أسماء، حول مدى دقة تقييمك لمهمتك ورؤيتك وقيمك، وتذكر أن تسيطر على انفعالاتك عند قراءتك لتلك الإجابات!

3. ماذا أيضًا هناك؟

ومن المفارقات أن أحد أسوأ أعدائنا الذين نواجههم اليوم هو نجاحنا. يقلل النجاح أو يقضي على انفتاحنا لقبول التحديات واستعداداتنا لها؛ إذا كانت الأمور تسير على نحوٍ جيد حتى الآن، فَلِمَ التغيير؟ عادةً ما يضع نجاح الأمس أساسًا لفشل الغد.

ولذلك، لا تتوقف عن الاستكشاف. كن متعطشًا للتجارب الجديدة. اجبر نفسك على مغادرة منطقة الراحة، قم بأمورٍ لم تقم بها من قبل. لم يسبق وأن شاركت في عمل خيري؟ جرب القيام بعمل خيري في سبت الشهر القادم. لم يسبق وأن ذهبت لصيد السمك؟ ابحث عما إذا كان هناك شخص تعرفه قد يأخذك إلى رحلة صيد سمك في صباحٍ باكر. لم يسبق وأن تسلقت؟ اعثر على أقرب نادي لتسلق الجبال. أتعرف هذا الثنائي الممل الذي يعيش في الشارع المقابل؟ اذهب لتناول مشروب معه.

كن مستعدًا للتخلي عن الأفكار النمطية والعبارات المبتذلة! لن أنسى قط أحد رحلات التسلق إلى منطقة جبال بامير في قرغيزستان، حيث قابلت شابًا روسيًّا بارعًا في التحدث باللغة الإنجليزية، إلى جانب كونه متسلقًا ماهرًا. قضينا بعض الوقت في الخيم أعلى الجبل الذي تسلقناه، نتحدث إلى بعضنا بعضًا في أغلب الوقت. لقد أخبرني أنه انتقل من روسيا إلى الولايات المتحدة وعمل هناك. فكونت تلقائيًا فكرة نمطية عن عامل من أصحاب الياقات الزرقاء من بلد في شرق أوروبا. تسلقنا وتحدثنا. وفي اليوم الأخير، عندما كنت على وشك مغادرة المخيم الرئيسي، تبادلنا البريد الإلكتروني لكي نتشارك الصورة التي التقطناها أثناء التسلق. لم أستطع تصديق ما رأيته: كان بريده الإلكتروني ضمن نطاق @Princeton.edu! اتضح أنه على مدار الأسبوعين اللذين قضيناهما معًا، أضعت فرصة التحدث إلى متخصص عظيم في الفيزياء التطبيقية يعمل في جامعة مرموقة من خلال مناقشاتنا المستمرة حول التنبؤات الجوية.

هناك مشهد رائع في فيلم «مجتمع الشعراء الأموات» الذي عُرض في عام 1989، عندما وقف الممثل الذي لا يُنسى كوبين ويليامز Kobin Williams، وهو يلعب دور معلم اللغة الإنجليزية (جون كيتينج) John Keating، واقفًا فوق مكتبه أمام تلاميذه المتفاجئين، ولم يجب أحد عن سؤاله «لم أقف هنا بالأعلى؟»

ثم يوضح ما يلي:

أنا أقف على مكتبي لأذكر نفسي أننا علينا دائمًا النظر إلى الأمور بطريقة مختلفة. أتعلمون، يبدو العالم مختلفًا للغاية هنا من الأعلى... بمجرد أن تعتقد أنك تعرف شيئًا ما، عليك النظر إليه بطريقة أخرى. حتى وإن بدا الأمر تافهًا وغير صائبًا، عليك المحاولة! يا أولاد، عليكم السعي للعثور على رأيكم الشخصي، وذلك لأنه كلما أطلت الانتظار لتبدأ في السعي، قلت احتمالية العثور على رأيك

الشخصي في أي وقت آخر. قال المؤلف الأمريكي ثورو Thoreau «يعيش معظم الأفراد حياتهم خاضعين لليأس. لا تستسلم للأمر. عليك أن تثور!

لقد حالفني الحظ أن أقابل (جون كيتينج) خاصتي في يومين ممطرين من شهر نوفمبر في بولندا. تذكر أن (مارشال جولدسميث) خاصتك قد يكون على مقربة منك في مكانٍ ما.

أسئلة تأملية

1. من الذي يعد بمثابة موجهك أو مصدر إلهامك، أي شخص مثل جون كيتينج أو (مارشال جولدسميث)، في حياتك؟

2. ما الذي يحفزك؟ هل تتوافق وظيفتك الحالية مع أحلامك؟ وقيمك؟ ومهمتك؟

3. ما الأفكار النمطية أو العبارات المبتذلة التي تحتفظ بها والتي قد تكون هي السبب الذي يمنعك من التفاعل على نحوٍ أكمل مع الآخرين؟

الفصل السادس والعشرون
لا تدع الثقافة تتكون فحسب[37]

أليكس أوستروالدر

(أليكساندر أوستروالدر) هو رجل أعمال ومتحدث ومخترع لنموذج أعمال. لقد شارك في تأسيس «استراتيجيزر»، وهي شركة برمجيات خدمية رائدة تساعد المؤسسات على تطوير محركات نمو جديدة وقيم مقترحة أفضل ونماذج أعمال تجارية مؤثرة عبر التطبيقات الإلكترونية والدورات التدريبية الإلكترونية المُيسرة.

في عام 2015، فاز أليكس بجائزة علم الاستراتيجيات التي تقدمها مؤسسة «الخمسين مفكرًا»، وتُسمى «جوائز الأوسكار للتفكير الإداري» &Oscars of Management Thinking& من صحيفة «فاينانشال تايمز»، كما حصل على المركز الخامس عشر من بين أفضل مفكري الأعمال في العالم. وفي عام 2013، فاز بجائزة «إنوفيشن لوميناري» من الاتحاد الأوروبي.

يعد أليكس المؤلف الرئيسي لكتاب «ابتكار نموذج العمل التجاري» وكتاب «تصميم القيمة المقترحة»، الذي بِيع منه أكثر من مليون نسخة بسبع وثلاثين لغة. كما صنفت صحيفة «يو إس إيه توداي» كتاب «ابتكار نموذج العمل التجاري» من بين أفضل اثني عشر كتاب أعمال على الإطلاق. أُطلق على النسخة الألمانية الكتاب الإداري لقائمة «عام 2011». كما أطلقت عليه مجلة «فاست كومباني» أحد أفضل الكتب لأصحاب الأعمال في عام 2010. لقد ألف الكتاب الأول مع مؤلفه المشارك الذي يعرفه منذ سنواتٍ طويلة والمشرف على أبحاث الدكتوراه السابق الأستاذ (إيف بيجنور) Yves Pigneur، إلى جانب أربعمائة وسبعين متعاون من خمس وأربعين دولة. لقد نشره بنفسه أولًا في عام 2009، مع نموذج أعمال مبتكر ممول جماعيًا.

في وقتنا الحالي، 51% من موظفينك يبحثون بكل نشاط عن وظيفة جديدة أو يترقبون الفرص. تشير حالة القلقلة هذه، التي أوضحتها «غالوب لاستطلاعات الرأي» عام 2016 في تقريرها عن حالة القوى العاملة الأمريكية، أن أصحاب المواهب يبحثون عن المؤسسات التي لديها رؤية مستقبلية للتقدم والازدهار، حيث توجد أمامهم الفرصة للمساهمة في هذا المستقبل والشعور أنهم جزء من العمل المُنجز.

ما الطريقة التي يمكنك الحفاظ بها على أصحاب المواهب حولك؟ يمكنك محاولة تشجيع الأفراد بحوافز وإكراميات مميزة مثل غرف كرة الطاولة ووجبات مجانية، لكن لن تعالج أي من هذه الأساليب المشكلة الأعمق التي تتسبب في تنقل الموظفين من مكان لآخر.

إننا نؤمن بأن الحل يكمن في الثقافة: القيم الرسمية وغير الرسمية والسلوكيات والمعتقدات التي تُمارس داخل مؤسسة ما. تعمل القليل جدًا من الشركات على تحسين ثقافتها بشكل متعمد، والكثير منها، في الواقع، تدع الثقافة تتكون فحسب. إننا نؤمن بأن الثقافة يجب أن تتكون بشكل مدروس وأن مركز القيادة يتحكم في حدوث ذلك ويتحمل مسؤوليته. قد تكون ثقافة المؤسسة ما هي إلا محادثة مبهمة، لكن الطرق السليمة يمكن أن تجعلها ملموسة وقابلة للتحقيق. إن مؤسسات القرن الحادي والعشرين لا يمكن أن تدع الثقافة تتكون فحسب.

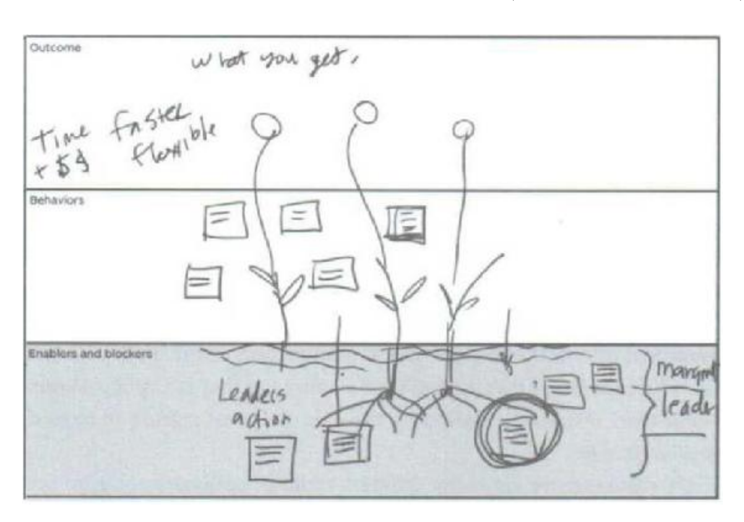
ما ثقافة المؤسسة؟

عندما بد(أ ديف جراي)، مؤسس «إكس بلين»، في تصميم أداة لإدارة الثقافة بشكل أفضل، ساعدناه أنا و إيف بيجنور لتكوين «خريطة الثقافة»، وهي أداة عملية بسيطة ومرئية.

يمكنك استخدام «خريطة الثقافة» للتخطيط لثقافة موجودة وتقييمها أو لوضع ثقافة مرجوة.

عادةً ما يقول ديف جراي إن ثقافة المؤسسة كالحديقة: يمكنك تصميمها، لكن الطبيعة ستظل مصدر قوة. لا يمكنك السيطرة على كل شيء يتعلق بثقافتك، لكن يمكنك إدارتها بشكل مدروس. ستنشأ الثقافة خلال رعاية وعناية دائمة.

وها هي الطريقة التي يساعد بها التشبيه بالحديقة مراكز القيادة والفرق على رؤية ثقافتهم في «خريطة الثقافة». (انظر الشكل 26.1).



الشكل 26.1 خريطة الثقافة

النتائج في ثقافتك هي الثمار. هذه هي الأشياء التي تريد أن تحققها ثقافتك، أو التي تريد «حصدها» من حديقتك.

السلوكيات هي جوهر ثقافتك. إنها الأفعال الإيجابية أو السلبية التي يقوم بها الأفراد كل يوم، والتي ستظهر نتائجها في الحصاد الجيد أو السيء.

العناصر التمكينية والعناصر المعرقلة هي العناصر التي تسمح لحديقتك بالازدهار أو الفشل. على سبيل المثال، قد تعرقل الأعشاب الضارة والآفات والطقس السيئ ونقص المعرفة ازدهار حديقتك، بينما قد تساعدها السماد والخبرة في زراعة محاصيل معينة أو الأرض الخصبة على النمو. كما أن العناصر التمكينية والعناصر المعرقلة هي العناصر الوحيدة من «خريطة الثقافة» التي يمكن للإدارة التحكم بها بشكل مباشر. ما ترسخه الإدارة من سياسات وتعاليم وأنظمة، إما سيساعد المؤسسة على النجاح أو يعرقلها، كما ستظهر نتائجه فيما ستلمسه في سلوكيات العامل.

شكل الثقافة وارعاها كالحديقة

تخطر بذهني مشكلات شركة أوبر التي ظهرت مؤخرًا، من دعاوى قضائية وتحقيقات واضطرابات في الإدارة، كمثال سلبي لما يحدث عندما تُهمل الثقافة. إنها لا تشوه العلامة التجارية في نظرالعملاء فحسب، بل تؤدي إلى عرقلة أي نمو محتمل آخر للمؤسسة. تحاول الشركة الآن، عن عمد، تغيير ثقافتها تغييرًا شاملًا مما يجعلها تساهم في النمو المستقبلي للشركة. وعلى الجانب الآخر، نجد شركة نتفليكس وهي مثال مختلف تمامًا للشركة المتفانية في بناء بيئة رائعة للعمل، حيث يساهم أصحاب المواهب في إخراج منتج لم يسبق له مثيل. إننا نوصيك بتصفح المحتويات الخاصة بثقافة نتفليكس على موقع الويب «سلايدشير» للتعرف على شركة حازمة للغاية بشأن ثقافة العمل الإيجابية الخاصة بها كما أنها تشدد على التعاون. كما تعد شركة «هبسبوت» مثالًا آخر للشركة الواضحة تمامًا بشأن «شيفرة الثقافة» الخاصة بها، وبالتالي فإنها تبرهن على دور الثقافة العظيمة في جذب أصحاب المواهب.

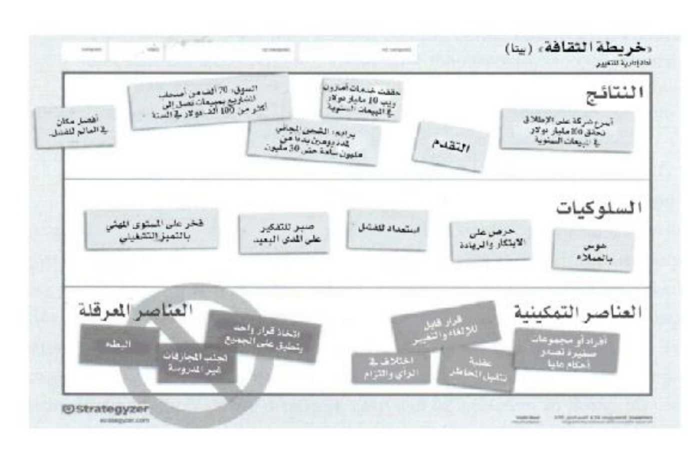
وبالتأكيد هناك عدة أنواع مختلفة من ثقافات المؤسسة، فبعض المؤسسات بها ثقافة تعاونية قوية والبعض يجرب ثقافة التنظيم المسطح بدلًا من ثقافة التنظيم الهرمي، والبعض يركز تمامًا على تكوين ثقافة ابتكار، وشركة أمازون خير مثال على ذلك.

إننا نوصيك بشدة بقراءة رسالة مؤسس أمازون (جيف بيزوس) Jeff Bezos 2015-2016 إلى أصحاب الأسهم، إنه مثال رائع للطريقة التي استطاع بها بيزوس ألا يدع الثقافة تتكون فحسب، بل بدأ في تكوين ثقافة ابتكار بطريقة مدروسة. إن التقدم الملحوظ الذي أحدثته شركة أمازون والتجديد المستمر خير دليل على مدى فعالية أن تكون حازمًا بشأن ثقافة شركتك. في الشكل 26.2، استخدمنا «خريطة الثقافة» لتحليل رسالة (جيف بيزوس) لأصحاب الأسهم والكشف عن أمثلة واقعية للطريقة التي استطاع بها بناء شركة بثقافة الريادة المستمرة في مجالات جديدة.

تُنظم «خريطة الثقافة» نتائج تركز على إحداث تقدم ملحوظ يأمله بيزوس لشركة أمازون، وتلي هذه النتائج سلوكيات ملموسة للغاية ومشروعة بوضوح داخل المؤسسة، وفي نهاية الشكل، توجد العناصر

التمكينية التي توجه هذه السلوكيات الإيجابية، أي البيئة التي تُمكننا حقًا من تكوين ثقافة بها وتجربة تلك الثقافة، كما تشير رسالة بيزوس إلى أصحاب الأسهم بشكل صريح إلى بعض العناصر المعرقلة الموجودة في معظم الشركات الكبيرة، والتي تحاول أمازون تجنبها.

والآن يمكننا حقًّا أن نتبنى ثقافة بطريقة ملموسة. ستكون ثقافتك وشركتك مختلفتين، لكنك تستطيع استخدام أمازون كمرجع لفهم أي جزء من ثقافة مؤسستك الحالية تُسمح بحدوث تقدم وأي أجزاء تعرقله، وفيما بعد، يمكنك مناقشة كيفية تكوين ثقافة مستقبلية تشجع على زيادة التقدم، ثم تتبنى هذه الثقافة.



الشكل 26.2 خريطة الثقافة

كيف يمكنك البدء؟

قد تبدو ثقافة المؤسسة كالوحش، ولهذا السبب يتجنب العديد من القادة الخوض في هذه المحادثات الصعبة، لكن هناك طرق بسيطة للبدء. نقدم لكم ثلاثة أشياء يمكنكم القيام بها مع أفراد مؤسساتكم لبدء المحادثة:

1. أكثر من 10 دقائق. قم بعملية تقييم سريعة لتحديد ثقافتك الحالية. فكر بجِد في العناصر التمكينية والعناصر المعرقلة. سيسمح لك التحديد السريع لثقافتك الحالية بترحيل العناصر التمكينية أو السلوكيات الإيجابية التي قد تحقق نجاحًا أيضًا إلى الثقافة التي ترغب في ترسيخها.

2. أكثر من 60 دقيقة. أثناء جلسة طويلة نوعًا ما، يمكنك تقديم فكرة موحدة عن ثقافتك الحالية مع مزيد من الأفراد الذين يشاركون بتصوراتهم. التعاون أمر أساسي. كيف تتغير «خريطتك الثقافية» من خلال مساهمات الآخرين؟

3. أكثر من 180 دقيقة. في هذه الجلسة الطويلة، يمكنك تعريف ثقافتك المرجوة وبدء محادثة حول كيفية انتقال الشركة من ثقافتهم الحالية إلى تلك الثقافة. يمكن للأفراد والفرق ومراكز القيادة التعاون

لمناقشة وتحديد العناصر التمكينية والسلوكيات المرجوة التي يمكن للجميع البدء في تجربتها وتنفيذها داخليًا.

ومثلما هو الحال في الحديقة التي تُزرع جيدًا، فإن القوى العاملة السعيدة التي تشارك في العمل هي نتاج ثقافة مؤسسة كُونت بشكل مدروس، فلا يمكنك أن تدع الثقافة تتكون فحسب، فيجب أن تكون الشركات حازمة بشأن الثقافة تمامًا مثلما هو الحال فيما يتعلق بابتكار الاستراتيجيات ونماذج الأعمال. إننا نؤمن أداة مثل «خريطة الثقافة» التي تعد مهمة إلى درجة كبيرة لمناقشة ثقافة المؤسسة وتحديدها. ستتعلق كل ثقافة بالتحدي الذي يجب على المؤسسة مواجهته، سواء عرقلة التقدم أو الأزمات أو الاضطرابات، لكنك لا يمكنك تكوين ثقافة لها فعالية في مواجهة ذلك بدون الأدوات الصحيحة.

أسئلة تأملية

1. كيف يمكنك وصف ثقافة المؤسسة المتبعة في بيئة عملك؟

2. ما الإجراءات التي يتخذها القادة في مؤسستك لتعزيز هذه الثقافة وتنميتها؟

3. ما عناصر ثقافة أمازون المؤسسية التي تعتقد بأن لها الأهمية الكبرى في نجاحها؟ هل هناك أي نقاط تشابه أو اختلاف بين ثقافة أمازون وثقافة مؤسستك؟

الفصل السابع والعشرون
الفجوة بين النوايا والأفعال

ليز وايزمان

(ليز وايزمان) هي مؤلفة الكتاب الأكثر مبيعًا لنيويورك تايمز «المضاعفون» [38] وكتاب «الأذكياء الصاعدون»، 2 وتُدرس طرق القيادة للمسؤولين التنفيذيين من جميع أنحاء العالم، كما كانت المدير التنفيذي السابق لمؤسسة أوراكل، ونائب رئيس أكاديمية أوراكل، وقائدة عالمية في مجال تنمية الموارد البشرية، وكان من ضمن عملائها: أبل وديزني وجوجل. اختيرت ليز ضمن قائمة «الخمسين مفكرًا» ولُقبت بأحد أفضل 10 مفكرين قياديين في العالم.

قال الفنان الفرنسي (بول غوغان) Paul Gauguin 1873-1903 ذات مرة «لقد أغلقت عيني لكي أرى». علمتني خبراتي الحياتية الخاصة كيفية الرؤية في الظلام؛ لكي ألاحظ ما هو غير مرئي وأقرأ الكلمات غير المكتوبة، وغير المنطوقة التي تكشف عن حقيقة محجوبة. إنها مهارة اكتسبتها في سن صغير.

كان والدي رجلًا حاد الطباع يتعامل مع من حوله بقسوة. لقد نشأ في أسرة جيدة وعمل مع والده وأخيه في مشروعهم العائلي، لكن عندما وصل الخلاف حول طريقة إدارة المشروع إلى طريق مسدود، لم يترك والدي العمل فحسب، بل ترك عائلته وأقسم على ألا يحادثهم مرة أخرى، وللأسف لم يحادثهم قط.

لقد تذبذب في حياته مع أسرته (زوجة وأربعة أطفال) بين أسلوبين: الأول هو أن يكون حاد الطباع، أي شخص فظ يعرف كل شيء ويملي على الجميع ما عليهم فعله وكيفية فعله، والثاني هو أن يكون شخصًا انطوائيًا منعزلًا ومتجهمًا، عادةً ما يتقوقع في الغرفة التي بها التلفاز. لقد كان بارعًا في التفوه بالأشياء الخطأ وإبعاد الناس عنه، فكان من السهل أن تُهان أو تُجرح وأنت بالقرب من والدي، لقد رآه البعض في عائلتنا شخصًا متحجر القلب وقاسيًا. لكنني، ولسببٍ ما، رأيته بطريقه مختلفة. بينما كنت أرى بكل وضوح كم هو فظ من الخارج (وعانيت من ذلك)، استطعت أيضًا رؤية ما بداخله. لقد رأيت بداخله رجلًا جُرح جرحًا شديدًا: أبٌ صالح رقيق القلب، لا يعرف فحسب كيفية التعبير عن حبه واهتمامه. كان واضحًا بالنسبة لي أن سلوكه المستبد ما هو، في الواقع، إلا محاولة غير موفقة لإبعاد أطفاله عن ارتكاب أخطاء شبيهة لأخطائه. لا يمكنني تذكر أنني سمعته ذات مرة وهو يقول «أحبك» سواءٌ لي أو لشخص آخر، ومع ذلك شعرت بحبِّه دائمًا، كلما اتضحت لي أكثر نواياه الطيبة، قل تأثري بحديثه الناقد، واستطعنا تطوير علاقتنا وتقويتها، ولكن للأسف، كان هناك آخرون لا يفهمون ما وراء تلك التصرّفات، وبالتالي لم تنجح علاقتهم به.

إن نشأتي مع أب متشائم على الدوام وتوجيهي بشكل مبالغ فيه، علمني رؤية الفجوة بين النوايا والأفعال. كما ساعدني التعاطف الذي نشأ من فهمي لوالدي على زيادة رأفتي بجميع مَن يعاني من نوبات النفاق؛ أي تلك اللحظات (أو فترات كاملة) عندما لا يرتقي سلوكنا إلى نوايانا الجيدة. لقد نبهتني إلى الانفصام الذي يحدث عندما يحكم شخص على نفسه بناءً على نواياه الجيدة، بينما يحكم عليه الآخرون بناءً على تصرفاته السلبية. لقد شهدت بالطبع كيف يمكن لحالات سوء التفاهم والمشكلات أن تزداد في مساحة مظلمة ومُوحشة بين النوايا والأفعال.

وعندما تخرجت من الكلية وبدأت مسيرتي المهنية، صادفت عشرات الأشخاص مثل والدي (إن لم يكونوا مئات)؛ سواء رؤساء متسلطين للغاية أو زملاء يدَّعون معرفة كل شيء. لقد رأيت بالفعل طريقة إسكات هؤلاء القادة، الذين أُجمع على أنهم الأذكى في الغرفة، للآخرين وإبعادهم. فباعتقادهم أنهم وحدهم من يتمتعون بالذكاء، أضعفوا الناس من حولهم، وعندما تقدمت بي حياتي المهنية وبدأت أجري بحثًا عن هذه الحالة، اكتشفت أن هؤلاء القادة المُضعفين استفادوا بأقل من نصف ذكاء الأفراد الذين عملوا معهم، وبأقل من نصف قدراتهم الإنتاجية، وفي المقابل وجدت أن هؤلاء القادة المضاعفين استفادوا بكامل ذكاء موظفيهم، ونظرًا لأهمية النظر إلى الموضوع من الناحية الاقتصادية: فإن هؤلاء القادة المضاعفين، مقارنة بنظرائهم المُضعفين، يحصلون على ضعف الإنتاجية من موظفيهم، على الرغم من حصولهم على الراتب نفسه.[39]

وعندما تعمقت أكثر في البحث واستمعت لآلاف الأفراد الذين علقوا بالعمل مع مُضعفين، أدركت أن هناك أبعادًا أخرى في العمل غير الاقتصاديات فحسب؛ يتركون هؤلاء القادة فجوات عاطفية عميقة. يشعر هؤلاء الأشخاص الذين يتعرضون للإسكات والتنمر والتقييد في العمل بأن هذه المؤثرات الضارة تتغلغل إلى جميع نواحي حياتهم. إذا ذكر الموظفين الذين يعملون مع رؤساء مُضعفين أنهم سيعانون من زيادة الضغط وقلة الثقة وانخفاض الطاقة والاكتئاب وسوء الحالة الصحية والتعاسة بشكل عام هم وغيرهم، ولا تقف الأضرار الجانبية عند هذا الحد؛ تتزايد أشكال الإضعاف إن لم يتم التصدي لها، وذكر أغلب الأشخاص أنهم يحملون الضغط معهم إلى منازلهم، فيصبحون منفعلين وسريعي الغضب، ويزداد تذمرهم من كل شيء، كما أنهم ينعزلون عن المجتمع.

ومن بين مئات التعليقات التي قرأتها خلال إجرائي لهذه الدراسة، فإن هناك تعليقان بالأخص أدهشاني، فقد كتب أحدهم «لقد شككت في قدرتي على القيام بأي شيء بشكل صحيح، وشككت في أن أي شيء قد قمت به كان صحيحًا، كما شعرت بأنني مصدر خيبة أمل لأسرتي وأصدقائي وزملائي في العمل، وكذلك فإنني حذفت تقريبًا كل صديق على الفيس بوك أو جوجل بلس، وكنت أعاني من حالات اكتئاب طويلة، لدرجة أنني فكرت في إنهاء حياتي». والقصة الأخرى التي تدمي القلب كانت لشخص قال إن الضغط وعدم الثقة بالنفس تملكاه «لم أستطع حتى الاعتناء بكلبي». إن هؤلاء القادة ضيقي الأفق كلفوا مؤسستهم الكثير وفرضوا ضرائب ثقيلة على موظفيهم.

المُضعِف دون قصد

كان العديد من المُضعفين الذين درستهم متنمرين مرخصين، أي هذا النوع من المديرين الذين يحاولون أن يكون لديهم نفوذ وتأثير قوي من خلال تقليل أهمية الآخرين. لكن عندما استكملت بحثي، اتضح لي أن الجزء الأكبر من الإضعاف الذي يحدث داخل بيئات العمل لا ينبع من هؤلاء الحمقى المستبدين النرجسيين، بل يكون وراءه نوايا حسنة، مما جعلني أطلق عليهم «مُضعفين دون قصد»، أي أشخاص صالحون يحاولون أن يصبحوا مديرين صالحين. تمامًا مثلما يحدث في الأفلام، أحيانًا يكون الأشخاص الصالحون هم في الحقيقة الأشخاص السيئون.

القادة المُضعفون هم مديرون موقرون ذوو نوايا حسنة، وعلى الرغم من نواياهم حسنة، إلا أنهم يقمعون ذكاء الآخرين، وبينما كنت أدرس هؤلاء القادة، أصابتني الدهشة من حقيقتين توصلت إليهما: الأولى هي أنه على الرغم من نواياهم الحسنة، فإن المُضعفين دون قصد يحدثون تأثيرًا بالغًا، تمامًا مثل تأثير هؤلاء المُضعفين عن قصد. والحقيقة الثانية هي أن عددًا قليلًا جدًا من هؤلاء القادة أصحاب النوايا الحسنة أدركوا التأثير الرجعي للتقييد على الآخرين. أما بالنسبة لأغلبيتهم، فإنهم شعروا بأنهم يقومون بالأمر الصواب. نشأ البعض وهو يجد الآخرين يشيدون بذكائه، وارتقوا في المناصب الإدارية بناءً على كفاءتهم الشخصية، وعادةً العقلية. وعندما أصبحوا رؤساء، اعتقدوا أن وظيفتهم هي أن يكونوا الأذكى في المكان، وأن يقودوا مجموعة من التابعين، أو تمامًا مثل الآباء المفرطين في الاهتمام أو ما يطلق عليهم «آباء الهليكوبتر»، والذين اعتقدوا بأن تدخلاتهم كانت تساعد هؤلاء المسؤولين منهم، ولا تجرحهم.

شعر العديد من هؤلاء المديرين المفرطين في المساعدة بالخزي عندما أدركوا التأثير المُضعف لأسلوبهم في الإدارة. عندما أدركت إحدى المسؤولين في شركة «ثري ام» كيف كانت أفعالها التي تكمن وراءها نوايا حسنة تقمع الآخرين، ذهبت للعثور على موظفيها وزملائها السابقين؛ لتعتذر إليهم عما بدر منها من أفعال خاطئة، ولتفهم بشكل أوضح مدى الضرر الذي أحدثته بالفعل أفعالها التي تبدو ظاهريًا أنها بدافع المساعدة.

كيف يمكننا أن نؤثر تأثيرًا مُضعفًا على مرؤوسينا وبداخلنا نوايا حسنة؟ كيف يمكن ترجمة نوايانا الحسنة واستقبالها بطريقة مختلفة عما نقصده؟ إليك بعض المؤشرات على أن تأثيرك قد يكون مُضعفًا، على الرغم من نواياك الطيبة:

1. أن تتولى أنت فقط زمام الأمور دائمًا. أنت قائد نشيط وله شعبية، يعتقد أن الطاقة تنتقل عبر الأفراد، كما تعتقد أنك تشعل طاقة الفريق. لكن القادة الذين يبثون الطاقة يميلون إلى إسكات الآخرين وعدم إعطائهم مساحة، فعلى سبيل المثال، بعدما عقد مدير عام في قطاع ميزانيته 250 مليون دولار اجتماعًا خارج الموقع مع الموظفين، ذهب إليه أحد أعضاء فريقه وقال: «أنت تمتص كل

الأكسجين من الغرفة. لا توجد مساحة لبقيتنا». بينما تحاول تحفيزهم، يميل الآخرون إلى إبعاد القائد «المسيطر دائمًا».

2. أن تساعد الآخرين. أنت قائد حنون يهم بالمساعدة عندما يرى شخص يكافح. كما أنك تريد أن تتأكد من نجاح الآخرين وتحافظ على سمعتهم. مع ذلك، فعندما ينقذ المديرون (أو الآباء) الأفراد من المشكلات في وقت مبكر أو في أغلب الأوقات، فإن الموظفين (أو الأطفال المسؤولين من آبائهم) يصبحون تابعين ويعانون من ضعف الثقة بالنفس وتسوء سمعتهم. في بعض الأحيان، يقدم القادة المساعدة بشكل أكبر عندما يساعدون أقل.

3. أن ترى الجزء الممتلئ من الكوب. أنت قائد إيجابي ولديه إصرار وعزيمة، دائمًا ما يرى الإمكانيات الجديدة والقدرات العظيمة التي يتمتع بها الآخرون. كما تعتقد أن إيمانك بالأفراد يشجعهم على الارتقاء إلى مناصب أعلى جديدة. لكن عندما يلعب القائد دور المتفائل، فإنهم يستهينون بالجهد الذي يبذله الفريق ويغفلون عن أهمية التعلم الذي يتطلَّب بذل مجهود كبير، وكذلك العمل. وقد يحدث أسوأ من ذلك، وهو أن يرسل القائد رسالة غير مقصودة بأنه لا توجد احتمالية لحدوث أخطاء أو الفشل. عندما يرى القائد الجانب الإيجابي فقط، يحقُّ للآخرين حينئذٍ الشعور بالقلق إزاء الجانب السلبي.

الرؤية من بين الشقوق

إذا كانت أحد تلك المؤشرات الموجودة بالأعلى حقيقية أو تُشعرك بالذنب، فقد تكون «مُضعف دون قصد». لكن بينما قد يبدأ تطورك كقائد بشعور قائم على تصوراتك، فلا يجب أن ينتهي عند هذه النقطة. ستتعلم المزيد عندما تطلب من مرؤوسيك مشاركة أفكارهم. إن الضرر الذي يتسبب به المُضعف يحدث في الظلام، بدون وعي، مما يعني أن المدير يواجه صعوبة في الرؤية. ولكي يُحدث القادة تأثيرهم عن وعي، عليهم تدريب عقولهم على رؤية نتيجة تصرفاتهم بدلًا من مجرد النظر إلى نواياهم المختبأة وراء أفعالهم. يجب على القادة تعلم النظر إلى أفعالهم من خلال آراء عملائهم المقربين، أي موظفيهم، وها هي بعض الأسئلة التي قد تستخدمها لمعرفة آرائهم:

كيف يمكنني أن أقمع أفكار الآخرين وتحجيم أفعالهم، على الرغم من نواياي الحسنة؟

ما الذي أفعله دون قصد وقد يكون له تأثير مُضعف على الآخرين؟

كيف يمكن للآخرين تفسير نواياي بشكل مختلف؟ ما الرسائل غير المقصودة التي قد توصلها أفعالي؟

ما الذي يمكنني فعله بشكلٍ مختلف؟

أعطِ للآخرين مساحة

عادةً ما يبدأ الطريق نحو أن تصبح مضاعفًا من أن تقلل من سلوكيات المُضعف. وهذا غالبًا يعني أن تعمل أقل: تتحدث أقل وتجيب أقل وتقنع أقل وتنقذ الآخرين، الذين يحتاجون إلى الكفاح والتعلم لتطوير أنفسهم، بشكل أقل. عندما نشعر بالحاجة إلى أن نصبح عظماء، دعونا نجعلها إشارة للحاجة إلى تحجيم آرائنا وتقسيمها على جرعات صغيرة لكن مكثفة. وعندما تدفعنا فطرتنا لتقديم المزيد من المساعدة، فقد نكون بحاجة إلى تقليل المساعدة. عادةً ما يكون لأفضل القادة آثار قليلة لكن تأثيرها عميق. إنهم يتركون مساحة للآخرين للمشاركة والتقدم في العمل أمام أعينهم.

ومن ناحية أخرى، يمكن للمديرين الجيدين أن يصبحوا قادة عظماء من خلال الوعي الذاتي والحلول المؤقتة البسيطة، وإليكم أربع نقاط انطلاق بسيطة لكن لها تأثيرًا قويًا، من أجل التوفيق بين نواياك وتأثيرك، والقيادة بطريقة تساعد الآخرين على مواجهة التحديات بدلًا من الانسحاب:

1. قلل من إجاباتك وزد من أسئلتك. لا يقدم أفضل القادة جميع الإجابات، بل يطرحون الأسئلة الصحيحة، أي الأسئلة التي تركز على الاستفادة من ذكاء الأشخاص المحيطين بهم وطاقتهم. تلك الأسئلة التي تجعل الآخرين يفكرون بعمق ويواجهون التحديات ويتحملون مسؤولية النتائج. وبدلًا من أن تُملي على الآخرين ما عليهم القيام به، حاول باستخدام ما لديك من معرفة أن تطرح أسئلة صعبة وعميقة تجعل الأفراد يتوقفون ويتفكرون ويعيدون النظر في الأمور.

2. استخدم شرائح أقل. بدلًا من السيطرة على المحادثة، حاول تقسيم أفكارك إلى جرعات صغيرة لكن مكثفة. وقبل كل اجتماع، ضع لنفسك ميزانية من «شرائح لعبة البوكر» وكل شريحة تمثل تعليقًا أو مشاركة في الاجتماع. استخدم شرائحك بحكمة واترك المساحة المتبقية للآخرين. عندما تقدم أفكارك بحذر شديد، لن تترك للآخرين مساحة أكبر للمشاركة فحسب، بل ستصبح أفكارك ذات تأثير أكبر.

3. امنحهم المسؤولية. عندما يأتي إليك أحدهم بمشكلة تعتقد أنه قادر على حلها، اطلب منه حلًّا بدلًا من أن تقدم له حل المشكلة. العب دور المدرب بدلًا من حالِّ المشاكل، وإذا احتاج فريقك حقًا للمساعدة، قدمها له. لكن تذكر أن تعيد الأهلية إلى الفريق من خلال تذكيره بأنه ما زال مسؤولًا.

4. ولِّ الآخرين زمام الأمور. بدلًا من أن توكل لموظفيك أجزاءً من العمل، دعهم يشعرون أنهم (وليس أنت) مسؤولون وبيدهم زمام الأمور. ربما تكون أسهل طريقة لتُشعرهم بالمسؤولية هي منحهم أغلبية الأصوات. أخبرهم أنهم حصلوا على 51% من الأصوات، لكن 100% من المسؤولية.

أعِد ضبط طريقة رؤيتك

من الضروري أن يكون لديك نوايا حسنة كقائد، لكنه غير كافٍ. كما يتطلب منا أن نصبح قادة عظماء أن نفهم كيف يمكن أن يكون لأطيب نوايانا تأثير مُضعف، وأحيانًا يكون هذا التأثير عميق.

عندما يرى القادة نواياهم الحسنة فقط، فإنهم يعملون من خلال النظر إلى العالم من زاوية واحدة، وعادةً ما يتسببون في خلق حالات من سوء الفهم وعدم الانخراط والتطلعات غير المستوفاة. لن يستطيع القادة الرؤية بوضوح إلا إذا مزجوا بين المعرفة الذاتية وأفكار الآخرين وتفاعلاتهم. عندما يدرك القادة أن نواياهم الحسنة لا تسير على النحو المخطط له، فإن رؤيتهم تصبح ثاقبة ويتسع نطاقها، وكما قال الشاعر الأمريكي روبرت فروست Frost Robert، «عينان تُكونان صورة واحدة». يمكن للقادة بطريقة الرؤية هذه تعديل أفعالهم وتوضيح نواياهم من خلال إعادة تأكيد إيمانهم بقدرات فرقهم.

إن التمتع برؤية أفضل داخل هذه الفجوة المعتمة بين النوايا والتأثير، لا يمثل فرصة تطور للقادة فحسب، بل يبشر بنجاحنا في القيام بأدوارنا كتابعين أو متعاونين. عندما نجد أنفسنا محبطين بسبب أفعال قادتنا، سيكون من الأفضل أن ننظر إلى ما وراء تصرفاتهم. وبدلًا من أن ننشغل بأمورٍ غير مهمة، يمكننا أن نسأل أنفسنا «ما هي أطيب نواياهم؟ كيف يمكن أن أعرف أنهم يحاولون مساعدتي على النجاح؟ فكما قال المؤلف ثورو «إن الأمر لا يتعلق بما تنظر إليه، بل بما تراه». فعندما نختار رؤية أطيب نوايا من حولنا، فهذا يسمح لكلا الطرفين بالعمل في إطار المستوى الأعلى لنواياهم بدلًا من قبول المستوى المتدني لسوء الفهم. عندما كنت امرأة شابة، كان من الممكن أن أركز على عيوب والدي، متمنية أن يكون لدي أب أكثر دعمًا لي. لكن بدلًا من ذلك، وجهت نظري إلى الجانب الأفضل، أي النوايا الحسنة التي كافح للتعبير عنها. ومثل المسافر في الغابة الصفراء الشهيرة للشاعر روبرت فورست، فإن اختيار هذا الطريق أحدث فرقًا كبيرًا بالنسبة لي.

عندما نُحدث توافق بين أفعالنا ونوايانا الصحيحة، نصبح قادة يخرجون أفضل ما لدى الآخرين (حتى وإن كان رئيسًا يتبع طريقة الإدارة التفصيلية أو أبًا صعب المراس). وهذا لن يعود بالنفع على الناحية الاقتصادية فحسب، بل سيحدّد كيف ستكون سيرتنا فيما بعد. كيف نريد أن يذكرنا الآخرون كقادة؟ وكشخص ذي أهمية كبيرة أو شخص يتطور من حوله الآخرون؟ عندما يُهمل الموظفين أو لا تُستغل قدراتهم بالكامل، فإن العمل يصبح مرهِقًا، بل وصعبًا بالنسبة لهم. لكن عندما يهيئ القادة الأجواء، حيث يستطيع الفرد المشاركة بكامل قدراته وبكل إخلاص، فإن العمل يصبح مُبهجًا. يصبح العمل أكثر من مجرد وظيفة أو حتى مسيرة مهنية، كما يصبح طريقة ممتعة للتعبير عن أنفسنا بشكل كامل. إذن بالفعل العمل هو حبٌّ مجسَّد.

أسئلة تأملية

1. أتصف نفسك كقائد مُضعف أم مضاعف؟ ما الطرق التي قد تُضعف بها من دون قصد أتباعك؟

2. هل عادةً ما تتوافق نواياك مع أفعالك، مع ذكر السبب؟

3. إذا كانت نواياك وأفعالك غير متوافقين، فما الإجراءات التي قد تتخذها لتجعلها أكثر وِفاقًا؟

القسم الخامس
مستقبل مشرق!

عادةً ما نستمع إلى (فرانسيس هيسلبين) وهي تحاول أن تجذبنا نحو مستقبل مشرق! تتلخص رؤيتها في «عالم به أطفال أصحاء، وعائلات متماسكة، ومدارس جيدة، ومساكن لائقة، وأحياء آمنة، وعمل يرفع من شأن الفرد، وإيمان يقويه؛ كل ذلك في إطار مجتمع متنوع وشامل ومترابط يعتني بأفراده».

يشارك المشاركون في هذا الباب بآمالهم المستقبلة وحلول التحديات التي تظهر في حاضرنا والتي ستقودنا إلى المستقبل المشرق الذي نتصوره. تستعين (فرانسيس هيسلبين) بخبراتها المتنوعة في تدريب القادة الشباب وتطويرهم، خاصةً بصفتها المدير التنفيذي لفتيات كشافة الولايات المتحدة، لتناقش تطلعاتها وآمالها لشباب جيل الألفية الحالي؛ نظرًا لأنهم سيتولون في المستقبل مناصب قيادية في المجتمع على المستوى العالمي. لقد رسمت صورة لمستقبل مشرق إلى درجة مذهلة! كما تستعرض (سارة مكارثر) Sarah McArthur أهمية التواصل في العمل بشكل جماعي وتحديات عصر المعلومات وطريقة حل القادة لمشكلات التواصل ومنعها. وكذلك يشرح لنا المدون (ديفيد ألين) David Allen كيف يمكن لتغيير طريقة النظر إلى المشكلات المحتملة ورؤيتها كمشروعات أن يؤثر تأثيرًا جذريًا في طريقة تقدمنا نحو أهدافنا، ليس فقط داخليًا، بل عالميًا. إنه يصف طريقة التحول من الضحية إلى مصدر القوة. وتستخدم المؤلفة (ويتني جونسون) Whitney Johnson استعارة تشجيعية، وهي «ألقي بكرات التشجيع وشاركي في اللعب»، لتكن مصدر تحفيز لكلٍ منا لمواصلة تحقيق أحلامنا بحماس، بدلًا من أن نظل على هامش حياتنا الشخصية والمهنية. كما يصف المدير التنفيذي (أشيش أدفاني) Asheesh Advani مدى تأثير خبراته، التي اكتسبها في بداية حياته كمهاجر هندي في الولايات المتحدة، على تشكيل شعوره بالتفاؤل ونجاعته الذاتية ونظرته الفريدة للعالم. كما أنه يعرض طريقة تطبيقه لهذه الخصائص على أسلوبه في القيادة في برنامج «إنجاز» العالمي. وأخيرًا، تتناول المؤلفة (أني ماكي) Annie McKee الفكرة التي كثيرًا ما يتجاهلونها في المناقشات حول النجاح وحول أن تكون سعيدًا حقًا بعملك. إنها توضح بعض الاستراتيجيات المحددة للوصول إلى هذه السعادة في حياتك المهنية، أو استعادتها.

الفصل الثامن والعشرون
كن إيجابيًا

فرانسيس هيسلبين

دائمًا ما كانت (فرانسيس هيسلبين) تصب تركيزها على المهام وتستند إلى القيم، وتحرِّكُها ديموغرافيا المكان منذ أن بدأت في موطنها «بنسلفانيا» من فتاة متطوعة كقائدة لفرقة الكشافة إلى المدير التنفيذي لأكبر مؤسسة تساعد الفتيات والنساء في العالم «فتيات كشافة الولايات المتحدة». منح الرئيس السابق (بيل كلينتون) «Bill Clinton»، وهو سياسي أمريكي والرئيس الثاني والأربعون للولايات المتحدة، فرانسيس أعلى وسام مدني في الدولة وهو وسام الحرية الرئاسي لإحداثها تغيير في فتيات الكشافة عام 1970. كانت فرانسيس تقود مؤسسة صغيرة لكنها قوية تقع في نيويورك حيث استمرت في تدريب جيل جديد من القادة من خلال تعليم القيادة وبعض المنشورات التي تساعد في ذلك. كما أنها تترأس منتدى القيادة لـ فرانسيس هيسلبين الذي يُقام في المعهد العالي للشؤون العامة والدولية ومعهد جونسون «Institute Johnson» للقيادة المسؤولة في جامعة بيتسبرغ وعملت كرئيس تحريرالمجلة الفصلية ليدر تو ليدر «Leader to Leader». حصلت فرانسيس على إحدى وعشرين شهادة دكتوراه فخرية، وألَّفت ثلاث سير ذاتية ولعبت دور المحرر المشارك في ثلاثين كتابًا بثلاثين لغة. سافرت فرانسيس إلى ثمان وستين بلدة مثلت فيهم الولايات المتحدة ولقبتها مجلة فورشن «Fortune» «كواحدةً من أعظم 50 قائدًا بالعالم».

انتبه لأفكارك، فأفكارك ستحدد كلماتك. انتبه لكلماتك، فكلماتك ستحدد أفعالك. انتبه لأفعالك، فأفعالك ستحدد عاداتك. انتبه لعاداتك، فعاداتك ستحدد شخصيتك. انتبه لشخصيتك، فشخصيتك ستحدد مصيرك.

مؤلف مجهول

سيتمحور عملنا اليوم، أي حديثنا، حول المصير: مصيرنا كقادة، ومصير جميع المؤسسات والقادة الذين ندعمهم. وفي عصرنا الحالي الذي وصلت فيه الثقة إلى أدنى المستويات ووصل فيه التهكم إلى أعلى المستويات التي شهدتها طوال حياتي سواء في دولتي أو العديد من الدول الأخرى، فإننا نواجه حتميات جديدة فيما يتعلق بالقيادة. إن سياق هذا الحديث ينطوي على خطورة بقدر ما ينطوي على تحديات، ويماثل في صعوبته أصعب موقف واجهه أي منا منذ وقت طويل؛ إذ يواجه عالمنا تغيرات هائلة في جميع أنحائه وتسوده الحروب.

عادةً ما أذكر في خطاباتي أنه منذ نشأة دولتنا، هناك نوعان من المؤسسات دعما ديمقراطيتنا: المدارس الحكومية والجيش الأمريكي.

وبعد حديثي، مؤخرًا، إلى الطلاب العسكريين في الأكاديمية العسكرية الأمريكية بوست بوينت، عقدنا جلسة رائعة لطرح الأسئلة والإجابة عنها. وعند مغادرتي، صادفتني مجموعة من الطلاب العسكريين في انتظاري خلف قاعة المحاضرات ومعهم المزيد من الأسئلة. سألني طالب عسكري شاب من بينهم «يا سيدة هيسلبين: لم أنتِ متفائلة للغاية؟» ابتسمت وأجبته في البداية بمزحة سخيفة «حسنًا، أَتعلَم؟ حتى أن فصيلة دمي ب-إيجابية». ثم بدأت أشارك نهجًا في القيادة «كن إيجابيًا» معهم، والذي يبدأ بتعريفي للقيادة على أنها «مسألة صفات لا أفعال. إن صفات وشخصية القائد هي التي تحدد الأداء والنتائج».

عادةً ما يتساءل الناس حول سبب تفائلي الشديد بصنع مستقبل مشرق في بلدنا وفي المجتمعات التي نواجه بها بعضًا من أصعب التحديات التي واجهها العالم على الإطلاق. وفي مدارسنا وأحيائنا، هناك عائلات ومؤسسات محلية محتاجة، تحاول جميعها مواكبة التحديات المعاصرة:

عندما تطغى الحوارات البشعة والمليئة بالضغائن في بعض الأحيان على النقاشات السياسية

عندما يعود جنودنا إلى منازلهم وهم يعانون من مشكلات في الصحة والإسكان والتوظيف.

عندما يزداد معدل الوفيات أسرع من أي وقت سبق، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى المواد الأفيونية.

عندما تزداد حوادث إطلاق النار داخل المدارس في أمريكا.

وكل هذا يعد جزءًا من الوضع العام في وقتنا الحالي، لكنه ما زال جزءًا فقط.

إنني سأواصل مسيرتي المتعلقة بالمستقبل المشرق؛ نظرًا لما لدي من آمالٍ عالية لجيل الألفية، أي الرجال والنساء الذين وُلدوا في الفترة بين 1980 و1995 وهو أول جيل يصل إلى مرحلة النضج في الألفية الجديدة، ممن تراءى لي من بينهم قادة عظماء لديهم فرصة على ربط وجودهم بمستقبل مشرق.

توضح لنا دراسات «مركز بيو للأبحاث» أن جيل الألفية المعاصر يشبه جيل ما قبل 1928، الذي أُطلق عليه الجيل الأعظم، أكثر من أي جيل آخر تلاه منذ ذلك الوقت. يقال إن جيل الألفية يركز على حياته المهنية ولديه قدرة عالية للغاية على قيادة اقتصاد مستدام وقوي. إنهم يواجهون العديد من التحديات؛ نظرًا لاعتماد تغييرات شاملة وسريعة في السياسات، مما قد يضر بمجموعات كبيرة منهم. هناك طاقة مختلفة في جيل الألفية والمهنيين المرتقبين من جيل زد، أي هؤلاء الذين وُلدوا بين عام 1996 و2010. كما أنهم يتبعون أسلوب الإدماج وليس الاستبعاد، مما يجعلني أتذكر مفهوم (بيتر دراكر) للتواصل «لا يكمن التواصل في مجرد القول، بل في الإنصات لما يقال أيضًا».

وبالفعل يُنصَت لما يقولون! يا له من أمر مثير أن تكون واحدًا منهم. وتذكَّر: في كل تحدي فرصة. وفي وقتنا الحالي المليء بالتحديات الكبيرة، فإن الفرص تزداد أمام جيلنا الجديد من القادة الذين يستندون إلى القيم.

كما أن قادة التعلم هم جزء أساسي في الشركات والمؤسسات المؤثِّرة ذات المبادئ والأخلاقيات. إنهم سيفتحون الأبواب. فكما كتب الفيلسوف رالف والدو إمرسون:

«كن فاتحًا للأبواب التي تأتي أمامك، ولا تحاول أن تجعل الكون طريقًا مسدودًا»[40].

ومؤخرًا، جاء إلى مكتبي ثلاثة شبان من الشرق الأوسط. فقد حضروا مؤتمر قمة القيادة، الذي وصل الآن إلى عامه العاشر، والذي تقدمه الأكاديمية العالمية لـ هيسلبين في جامعة بيتسبرغ؛ ويضم خمسين طالبًا من جميع أنحاء العالم بصحبة موجهين مميزين لمؤتمر يستغرق ثلاثة أيام. لقد تساءلنا كم ستستغرق من الوقت هذه المجموعة المتنوعة لكي تتعاون وتتواصل وتفتح أبواب شخصية مذهلة.

حسنًا، تطلب الأمر حوالي خمس دقائق لتبدأ المصافحة والعناق بين الحاضرين. لكن هؤلاء الشبان الثلاثة كانوا مجموعة مقربة، بشكل ملحوظ، منذ البداية. وإنه لمن المثير أن تعرف أن المشاركين ظلوا على تواصل، عالميًا، منذ مؤتمراتنا الماضية. إن القادة الناشئين ممن أقابلهم يحملون رسالة قوية حول القيادة، وبناء الثقة، وتطبيق الأخلاقيات في العمل، وقوة التنوع والإدماج، وأهمية الشجاعة، والإشادة بالأفكار، والعمل، ففكرة أن العمل حياة ليست غريبة بالنسبة لهم.

يقول (بيتر دراكر) «إنني لا أتنبأ قط. إنني أنظر من النافذة فحسب وأرى ما هو مرئي لكن غير ملحوظ بعد». وفي وقتنا الحالي، استمع إلى قادة في كل مكان يناقشون التحدي الأساسي نفسه، أي رحلة التحول، والانتقال مما نحن عليه إلى ما نريد أن نكون عليه. إن حاضرنا المليء بالتغيرات السريعة والاضطرابات لا تتوافق معه الاستراتيجية المنسقة والمرتبة التي تعتمد على الطرق التقليدية. يتطلب الأمر شجاعة لتحدي قدسية الوضع الراهن، وإنني أرى الشجاعة في قادتنا الشباب!

وبينما نندفع نحو المستقبل داخل بوتقة التغيرات الهائلة هذه، لا نجد وقتًا للتهاون بشأن الحنين للسياسات والممارسات والإجراءات والافتراضات العتيقة منعدمة الأهمية. ليس هناك وجود لقادة الماضي، بل قادة المستقبل فقط. سيقود القادة الشباب على المستوى العالمي وسيحدثون تغييرًا في حياة الآخرين وفي العالم كما يتعين عليهم، وستظل فترة قيادتهم، فترة تستحق الذكر، سواء بالنسبة لهم أو لنا جميعًا، دعونا نُكرِّمهم، علينا إضاءة شمعة في عصر التهكم هذا، يستغيث عصر الاضطرابات الحالي بالقادة ممن يكرسون وقتهم لتنفيذ المهام ويجسدون القيم ويتحلون بالإيمان.

كما سيرسخ الجيل القادم من القادة، بصفتهم قادة المستقبل في مجتمع مفتوح، طرق جديدة للتعلم. إننا نتطلع إليهم ليقودونا في المستقبل، كنماذج مُشجعة توضح التأثير القوي للتعلم وكمثال على المواطنة

العالمية المستندة إلى الأخلاقيات.

إنني لديَّ رؤية بشأن ما أُسميه المستقبل المشرق، والذي أتمنى أن يتشاركه الجميع: عالم به أطفال أصحاء، وعائلات متماسكة، ومدارس جيدة، ومساكن لائقة، وأحياء آمنة، وعمل يرفع من شأن الفرد، وإيمان يقويه؛ كل ذلك في إطار مجتمع متنوع وشامل ومترابط يعتني بأفراده. إنني أرى هذه الرؤية تتلألأ من مسافة بعيدة. مستقبل مشرق.

أسئلة تأملية

1. هل أنت متفائل أم متشائم إزاء المستقبل؟ ما الذي يساهم في تشكيل رؤيتك؟

2. هل تغيرت رؤيتك للمستقبل على مدار حياتك الشخصية / المهنية؟ إذا كانت إجابتك بنعم، فما العوامل التي أدت إلى هذا التغيير؟

3. ما رأيك حول جيل الألفية المعاصر؟ والجيل الذي يليه (جيل زد)؟ ما النقاط التي تعتقد بأنهم يتشابهون بها مع الأجيال السابقة من الشباب، والعكس؟

4. هل أثرت نظرتك للشباب المعاصرين على رؤيتك للمستقبل؟

الفصل التاسع والعشرون
ما الذي يفعله الناس طوال اليوم؟

سارة مكارثر

دائمًا ما تسعى (سارة مكارثر) إلى إثراء معرفتها وخبرتها في مجال الأعمال سريع التغير الخاص بالنشر، وإلى مشاركة تلك المعرفة مع الآخرين ممن لديهم رسالة يريدون نشرها، وذلك من خلال خبرتها في مجال النشر التي تزيد عن 20 سنة، حيث لعبت أدوارًا من أبرزها دور الكاتبة والمحررة ومدربة على الكتابة.

(سارة مكارثر) هي المؤسسة والمدير التنفيذي لمؤسسة «سديديت»، ولديها خبرة في الإدارة والقيادة والتدريب التنفيذي والتدريب على إدارة الأعمال والموارد البشرية. لقد ألّفت العديد من الكتب وحررتها، بما في ذلك كتاب مشاركتها في تأليف كتاب «التدريب للقيادة: كتابات حول القيادة من أعظم المدربين في لعالم» مع (مارشال جولدسميث) ورائد التدريب التنفيذي لورنس إس. ليونز، كما شاركت في تحرير كتاب «كتيب الأسئلة الخاصة بالقيادة» مع (مارشال جولدسميث) والمدرب جون بالدوني John Baldoni (صنفته مجلة «تشويس» أحد أفضل 10 كتب في مجال الوظائف والإدارة والأعمال لعام 2010)، وشاركت في تأليف كتاب «دليل عمل الارتقاء بالمواهب» مع المتحدثة ليندا شاركي Linda Sharkey، وكتاب «قيادة الأعمال العالمية» مع الدكتورة إي. إس. ويبيكي E. S. Wibbeke.

كما لعبت سارة أدوارًا بارزة، إلى جانب أعمالها، في مشاريع كتب أخرى، بما في ذلك كتاب (مارشال جولدسميث) الأكثر مبيعًا بصحيفة نيويورك تايمز «المحفزات»، والثلاث إصدارات للكتاب النموذجي في مجال الإدارة والذي حقق أفضل المبيعات «التدريب للقيادة»، بالإضافة إلى كتابه الأكثر مبيعًا في مارشال أمازون دوت كوم وصحيفة يو إس إيه توداي وجريدة وول ستريت جورنال «ما أوصلك إلى هنا لن يوصلك إلى هناك».

وكذلك حصلت سارة على شهادة الماجستير في النشر من جامعة جورج واشنطن وبكالوريوس في اللغة الإنجليزية والدراسات البيئية من جامعة أوريغون.

إن كتاب «ما الذي يفعله الناس طوال اليوم» What Do People Do All Day للمؤلف (ريتشارد سكاري) Scarry Richard هو أحد الكتب المفضلة لديَّ. لقد اشتراه لي والديَّ في لندن عندما كنت في الخامسة تقريبًا، ودرسته باستفاضة لمدة عام، جالسةً في الخلف بسيارتنا فولكس واجن مع شقيقتي بينما نقود في جميع أنحاء أوروبا وروسيا وأفريقيا. ما زال الكتاب بحوزتي، على الرغم من أنه ممزق

ومُتهرئ، والغلاف بالكاد يلتصق به وشخبطة طفلي في صفحاتٍ عديدة وكذلك ما يبدو أنها ملاحظاتي على هذا الفصل.

كتاب «ما الذي يفعله الناس طوال اليوم» عبارة عن قصة مكتوبة ورسومات، تدور أحداثه في مدينة تُسمى «بيزي تاون» أي المدينة النشيطة وتتنوع به الشخصيات: «مايور فوكس» و«فارمر ألفالفا» (ماعز) وعائلة «القط البقال» و«دكتور ليون» و«مامي ستيتشيز» و«آبي رابيت». تلعب كل شخصية دورًا في تسيير المدينة. «جميعنا عُمَّال. نعمل بجِد لتوفير طعام كافٍ ومساكن وملابس لعائلاتنا».

يُمثل هذا الكتاب بالنسبة لي جوهر فكرة أن العمل حب مجسد، أي العمل معًا من أجل تسيير المجتمع وتحقيق رفاهية الأفراد في جميع أنحاء العالم. تتلخص رسالة هذا الكتاب في أنه علينا جميعًا المساهمة في المجتمع، وأن لكل فرد دوره، وأنه يجب أن يكون الجميع منخرطًا ومشاركًا. الإنسانية هي شبكة كبيرة مكونة من أفراد يعملون معًا؛ ولا وجود لانقطاع التواصل بسبب ضعف الاتصال.

توضح بعض الفصول مثل «بناء منزل جديد» و«إرسال خطاب» و«رجال الإطفاء في طريقهم إلى الإنقاذ» الأدوار المختلفة لكل مهمة، فعلى سبيل المثال، في فصل «رحلة القطار»، تستقل عائلة صغيرة وجميلة من الخنازير القطار لزيارة أقاربهم في الريف، وخلال رحلتهم، يشترون مجلات ليقرأونها من كشك الجرائد والمجلات الذي يعمل به حيوان النيص الودود، ويُزود الكلب والفأر المجتهدان القطار بالوقود والزيت، ويقود المهندس الثعلب اللطيف القطار، ويُغير الخنزير المتيقظ في عمله والمسؤول عن تحويل السكك مسارات القطار، حتى يذهب القطار في النهاية إلى المكان الصحيح. المدينة النشيطة هي مدينة التعاون والتنظيم والإنتاجية تدور أحداثها في فترة أكثر بساطة عندما كنا نتواصل مع من حولنا بدلًا من تجاهلهم والانشغال بهواتفنا، فلن تجد «آبي رابيت» يلتقط صورًا ذاتية وينشرها على سناب شات أثناء درس الجبر.

هذا ما أراه اليوم عندما أنظر من نافذتي. أرى انقطاع التواصل المتسببة به تكنولوجيا المعلومات. فبينما تُمثل تقدمًا هائلًا للمجتمع، فإن استخدامها السيء يعد مدمرًا وقد يكون له عواقب وخيمة ذات تأثير قوي. ومن مسببات انقطاع التواصل:

(1) الوتيرة السريعة لتكنولوجيا المعلومات والتي تتسبب، من بين أشياء أخرى، في سرعة ضياع العديد من القصص المهمة مع تدفق وسائل التواصل الاجتماعي الذي سيحدث في اليوم التالي.

(2) الافتقار إلى التهذيب والاحترام بشكل شائع في دردشات وسائل التواصل الاجتماعي.

(3) الافتقار إلى الأخلاقيات عند البعض والذي تسببت به إمكانية النشر الذاتي وتناقص دور حارسي المرمى (الناشرين) الذين اعتادوا مراجعة المحتوى قبل النشر. (4) إدمان التدفق المستمر للمعلومات

الرقمية الذي يطغى على اعتمادنا على بعضنا بعضًا لبناء علاقات شخصية وتمرير المعلومات فيما بيننا.

السرعة: إن سرعة تكنولوجيا التواصل مذهلة؛ في الحقيقة، إنها تتسارع بشكلٍ هائل. «وفقًا لقانون تسريع العوائد، فإن وتيرة التقدم التكنولوجي، خاصةً تكنولوجيا المعلومات، يتسارع بشكل هائل على مدار الزمن لوجود قوة مشتركة تقودها إلى الأمام». وكما يتضح، فإن التطوير هو أساس التسارع الهائل.... كتب المؤلف وعالم الحاسوب الأمريكي ريموند كرزويل [Ray] Kurzweil في عام2001[41] أنه في كل عقد كان يتضاعف المعدل الكلي لتقدمنا «نحن لن نشهد 100 عام من التقدم في القرن الحادي والعشرين، بل سنشهد بالأحرى 20 ألف عام من التقدم (بالمعدل الحالي)»[42]

التهذيب والاحترام: تصرح فرانسيس هيسلبين أن أفضل نصيحة قُدمت إليها على الإطلاق هي أن تحترم الناس كافة. كما تصرح هذه القائدة العظيمة قائلة: «اللغة هي أعظم قوة للتحفيز. يمكنك صياغة جملة بشكل إيجابي وتشجع الآخرين على القيام بأفضل ما لديهم، أو بشكل سلبي وتجعلهم يشعرون بالقلق وعدم الثقة بالنفس وزيادة الوعي الذاتي.... إنني أحاول... استخدام صوتي بطريقة تُظهر اهتمامي واحترامي وتقديري وصبري. يساعد صوتك، أي لغتك،[43] على تحديد ثقافتك. ويمكن تحديد ثقافة المؤسسة من خلال طريقة استخدام الأفراد الذين يعملون بهذه اللغة». إن اللغة التي نستخدمها في عمليات التواصل العالمية تُكون ثقافتنا العالمية. كيف نريد أن تصبح ثقافتنا العالمية؟ هل نريدها قائمة على الاحترام والتهذيب والتساهل واحتواء الجميع أم قائمة على الخلاف وتسودها الصراعات بين الفرق والأقسام والشخصيات؟ (فكروا في الخلاف بين الممثلة أنجلينا جولي و جينيفر أنيستون والمطربة تيلور سويفت و كاتي بيري).

الأخلاقيات: وفقًا لما قاله العميد (توم كولديتز) في مقاله الذي شارك به في هذا الكتاب «يوضح المنتدى الاقتصادي العالمي ويتناول ظهور التغييرات المتعلقة بالتكنولوجيا مثل «الثورة الصناعية الرابعة» أو ما يطلق عليها IR4. ومن وقائع الاجتماع السنوي للأبطال الجدد[44] في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2017، هناك تغيير في المهارات التي سيحتاج القادة إتقانها للتكيف مع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التي ستظهر خلال 10-20 عامًا القادمة.... (أحدها) سيحتاج القادة إلى أن يكون لديهم الدهاء للخداع وفعل المحظور والخروج عن القانون، خاصةً فيما يتعلق بتلك السلوكيات المنقولة من الوسائل المعلوماتية والرقمية، فعليهم حماية مؤسساتهم في عالم يتهاون مع السلوكيات غير الأخلاقية بشكلٍ مخيبٍ للآمال. مجرد أن يكون لديك أخلاقيات شخصية قوية ليس كافيًا، فعلى القادة الجدد الإدراك جيدًا أن الآخرين قد لا يقدرون التزامهم بفعل ما هو صائب».[45]

الإدمان: حتى في وقتنا الحالي الذي أكتب فيه هذا المقال، ما زلنا نتناقش حول ما إذا كان هناك ما يسمى «إدمان وسائل التواصل الاجتماعي» أم لا. في يناير عام 2018، أعلنت منظمة الصحة العالمية أنها ستصنف ألعاب الفيديو على أنها نوع من أنواع الاضطراب العقلي. لم يُصنف إدمان وسائل التواصل

الاجتماعي كذلك بعد. يعتقد العالم النفسي مارك غريفيثز Mark Griffiths بجامعة نوتنجهام ترنت، الذي كان يُجري أبحاثًا حول القمار وحالات إدمان الإنترنت، وكذلك الاستخدام المفرط لمواقع وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام، أن وسائل التواصل الاجتماعي «يحتمل أن تكون مسببة للإدمان». لقد اكتشف «نوعًا من أنواع الإكراه التكنولوجي مثل «إدمان وسائل التواصل الاجتماعي» تصحبه جميع المؤشرات السلوكية التي يمكن ربطها بحالات إدمان المركبات الكيميائية، مثل التدخين وإدمان الكحول، ومن ضمن تلك المؤشرات: التغيرات المزاجية والانعزال عن المجتمع والنزاع والانتكاس».[46]

حل انقطاع التواصل

ما الذي يمكننا القيام به لحل مشكلة انقطاع التواصل هذه ومنع حدوث عواقب مستقبلية بسببها؟ إنني أقوم بشيء واحد لحل هذه المشكلة ومواجهتها وهو أن أسأل نفسي: هل ينصت إلي الآخرون؟ عادةً ما تقول فرانسيس هيسلبين «لا يكمن التواصل في مجرد القول، بل في الإنصات لما يقال أيضًا». إنني أضع هذه المقولة بعين الاعتبار في جميع عمليات التواصل التي أُجريها، سواء المكتوبة أو الشفهية أو الإلكترونية. إذا لم ينصت إلي الآخرون، فإنني لا أتواصل معهم.

كيف يمكن أن ينصت إليك أكبر عدد من الأفراد؟ هناك ثلاثة أشياء أساسية.

1. أن تحمل رسالة. المفتاح الأول لينصت إليك الآخرون هو أن تحمل رسالة، أي شيء تريد أن تقوله تشعر بأنه من المهم سماعه، فعادةً ما تكون رسائل القادة العظيمة مُلهمة ومُشجعة وتساعد على التعاون، وكما فعلنا في هذا الباب من الكتاب، فإننا زرعنا الأمل، وحب التعاون من خلال عنوانه المُلهم «المستقبل المشرق!»

2. أن تكون مهذبًا وتحترم الجميع. لا يمكنني التفكير في طريقة أفضل لصياغة ذلك الأمر من تلك التي عبرت بها فرانسيس هيسلبين في كتابها «حياتي كقائدة» &My Life in Leadership&، فلقد كتبت «اليوم، عندما نلاحظ وجود أدنى مستويات الثقة وأعلى مستويات التهكم، فإنه يجب الإنصات إلى القادة الذين يعالجون المشكلات ويوحدون الجهود والصفوف. أينما نكون وأيًا كان عملنا أو منصتنا أو منبرنا، علينا إيجاد اللغة التي تعالج الموقف والمحتوى الذي يُوحد الجميع. إنه وقت حاسم للقادة على جميع المستويات لإحداث فرق وإثبات أن احترام الجميع يعد قيمة أساسية».

3. أن تكون واضحًا وموجزًا. يتحلى أفضل المحاورين والقادة والكُتَّاب والمتحدثين على مر التاريخ بهذه المهارة. فهي إلى حد كبير تكون مكتسبة وتعدُّ جزئيًا موهبة طبيعية. أن تكون واضحًا وموجزًا يعني أن تختار كلماتك بدقة وحذر، وكذلك تبسيط أكثر الأفكار تعقيدًا حتى يمكن أن يفهمها أكبر عدد ممكن من المستمعين. الوضوح يعني الاتساق. إننا نتعلم هذه المهارة من الآخرين وعندما نمارسها في عمليات التواصل التي نُجريها. فعلى سبيل المثال، نجد أن البعض منا ممن يشعرون بالجمهور

أو شركائنا في المحادثة، يلتقطون الإشارات غير الشفهية التي تعبر عن أن الجمهور لا ينصت إليهم ويعاودون صياغة الجملة أو يتوقفون. إن الرسالة المتسقة والقدرة على توصيلها بطريقة يفهمها أكبر عدد من الجمهور تساعد كثيرًا على أن ينصت الآخرون إليك.

ومن المثير للاهتمام أن انقطاع التواصل يُمثل تحديًا كبيرًا في عصر المعلومات. قد يظن أحدنا أنه بوجود مثل أدوات التواصل المذهلة هذه وجميع تلك المعلومات الغزيرة في متناول أيدينا، فإننا نقترب من بناء مجتمع مثالي. إننا لم نصل إلى هدفنا بالكامل بعد، لكن يعمل العديد منا من أجل تحقيقه من خلال أن يكون إيجابيًا. إننا نختار كلماتنا بدقة من أجل تكوين ثقافة عالمية شاملة ونصيغ لغتنا بفعالية مما يساعدنا على التفكير في المستقبل واحترام الآخرين والتحدث بوضوح. إننا لا ننخرط في التدفق فائق السرعة للسلبيات التي صحبت هذه التطورات الهائلة في أنظمة الاتصالات أو ننغمس فيها، ومن خلال التركيز على الإيجابيات، فإننا نُنشئ بفعالية مستقبل مشرق للبشرية وندعوك أنت وجميع الأفراد حول العالم للانضمام إلينا!

أسئلة تأملية

1. هل تلاحظ انقطاع في التواصل في حياتك الشخصية والمهنية أو أي منهما؟
2. ما الذي يمكنك القيام به لحل مشكلة الانقطاع هذه وتجنب حدوثها في المستقبل؟
3. كيف ستعرف أن الآخرين ينصتون إليك؟
4. كيف يمكنك استخدام كلماتك لتهيئة بيئة إيجابية لنفسك ولمن حولك؟

الفصل الثلاثون
ماذا لو لم يكن هناك أي مشكلات،
بل مشروعات فقط؟

ديفيد ألين

(ديفيد ألين) هو أحد أكثر المفكرين تأثيرًا فيما يتعلق بالإنتاجية في العالم، كما أن خبرته التي تبلغ 35 عامًا كمستشار إداري ومدرب تنفيذي جعلت مجلة «فاست كومباني» تمنحه لقب «موجه الإنتاجية الشخصية»، وكذلك صنفته مجلة «فوربس» واحدًا من أفضل خمسة مدربين تنفيذين في أمريكا. بالإضافة إلى أن جمعية الإدارة الأمريكية وضعته من ضمن أفضل عشرة قادة أعمال. لقد نُشر كتابه الفريد من نوعه والأكثر مبيعًا «كيف تنجز جميع المهام: فن الإنتاجية دون ضغوط» &Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity& بثلاثين لغة؛ كما أن منهجية «إنهاء المهام» (GTD) التي يوضحها الكتاب أصبحت ظاهرة عالمية تُدرسها شركات التدريب في ستين دولة. إن ديفيد وشركته وشركاءه متخصصون لتعليم الأفراد كيفية الحفاظ على هدوئهم وإنتاجيتهم في عالمنا ذي الوتيرة السريعة.

إن عالمنا الذي نعيش به الآن مليء بالمشكلات التي يعاني منها أغلبية السكان وتخبرنا عنها وسائل الإعلام المتعددة، وعلى ما يبدو، هناك تصاعد شديد للأمور المُعطلة أو تلك التي تسير بشكل غير سليم، والتي تبدأ من الأوضاع السيئة فحسب حتى تلك الكارثة غير المحتملة.

«إنني لا أفهم ما الذي يجري في إدارتي».

«لقد دُمج حسابي البنكي مع حساب آخر مما أثر على جميع معاملاتي الشخصية».

«هناك الملايين في أفريقيا يعانون من التشرد والمجاعة في وقتنا الحالي».

«إنني لا أعرف ما إذا كانت المدرسة التي تلتحق بها ابنتي آمنة أم لا».

إن الوعي بأن مثل هذه الأمور من المحتمل أن تخرج عن السيطرة والإفصاح عن ذلك، ينتشر سريعًا في جميع الأنحاء.

حتى وإن كان هناك جدل حول وجود بالفعل كمٌّ أكبر من الظروف السلبية الآن عن ذي قبل، فإنه قطعًا هناك العديد من الناس لديهم وعي أكبر بكم الأمور السيئة التي تحدث، وفي أي الأماكن تحدث

وطرق حدوثها. قد تتراوح ردود الأفعال بين الإذعان (في الأغلب) واتخاذ إجراءات لحل المشكلة (نادرًا). وفي الواقع يبدو أن أغلبية الاستجابات تكون عبارة عن شكاوى وقلق وانتقاد.

إنني أعتقد بأن العالم بحاجة إلى تغيير توجهه من رؤية المشكلات إلى رؤية المشروعات. إن هذا التحول في الرؤية يحمل في طياته فرصة تطوير كبيرة على مستوى واسع النطاق للسياسات الدولية والمحلية، وكذلك المستوى ضيق النطاق لحياة الأفراد.

دائمًا ما كنا ندرك، إلى حدٍ ما، مشكلاتنا الشخصية والمعضلات الخاصة بنا. لكن الآن في نطاق عملنا، تُذاع الأمور السيئة الخاصة بالمؤسسات التي تتسم بأكبر قدر من الشفافية على الملأ. كما أصبحنا نعي بشكل أكبر بالمشكلات والمخاطر المتعلقة ببيئاتنا المعيشية. يتنافس الإعلام دائم النشاط من أجل جذب انتباهنا من خلال تقديم صورة لأكثر الأوضاع المأساوية في جميع أنحاء العالم من منطلق التعطش للدماء، محاكيًا العروض التي كانت تُقام في ساحة المدرج الروماني.

ما ينقص أغلب الأفراد هو طريقة الرؤية، فالأمر الذي لا يدركونه هو الطريقة المثلى لرؤية شيء ما.

ماذا لو كانت كل مشكلة من هذه المشكلات شيئًا مشروعًا؟

ماذا؟! هل من المفترض أن ننكر جميع الأمور غير المحببة التي تجري في عالمنا أو تلك المروعة أو الظالمة أو غير الأخلاقية أو شديدة الحمق فحسب؟ لا على الإطلاق. إننا ببساطة بحاجة إلى الإقرار بها كشيء نستطيع اتخاذ إجراء حياله أو ننوي ذلك، أو لا. وبالنسبة لتلك التي نستطيع أو قد نستطيع اتخاذ إجراء حيالها، علينا التأكد من أننا منخرطين في العمل بشكل مناسب يتوافق مع التزامنا بالقيام بذلك.

فعدم رؤيتنا للأمر بهذه الطريقة لا يعني عدم وجود طريقة أخرى لرؤيته.

يمكننا إدارك أن هناك أمورًا لا نستطيع تغييرها؛ لأنها ثابتة (مثل الجاذبية التي تسبب للأفراد إصابات خطيرة كما قرأنا ذلك) أو ببساطة لا نملك الوقت والمال الكافي لإحداث التغيير (مثل وقف الاحتباس الحراري أو تغيير وجهة نظر راسخة تمامًا لشخص ما حول ثقافة معينة). يمكننا تقبل هذه الحقائق ببساطة أو تجاهلها، أو ربما نرسل أفكارًا جيدة بأن الأمور تتحسن.

ما المرئي وغير ملحوظ هنا؟ حقيقة أن العالم ببساطة كما هو عليه، كان جيدًا أم سيئًا، - لكن طريقة مشاركتنا في هذا العالم دائمًا ما تكون قابلة للاختيار، وهذا ما يترتب عليه معايشة تجربة إيجابية أو سلبية. عندما يسير الفرد أو المؤسسة وفقًا لمعايير التوجه لاتخاذ إجراء وإحداث نتائج مع كل مشكلة تظهر وتمثل ضغوطات في الأنظمة البيئية، يا للروعة!. سنبدأ نعيش في عالم يتوجه نحو إيجاد حلول بدلًا من عالم يشبه رياض الأطفال الذي يضم أطفال دائمي الشكوى والتمرد.

يشير تصرف الشكوى أو القلق (الذي يعد الصورة السلبية للشكوى) إلى افتراض أن شيئًا ما يجب أن يكون أفضل مما هو عليه، لكنها لا تعني حتمية المشاركة الإيجابية لتحسينه. إننا نزعج أنفسنا والآخرين بما لا يعجبنا - إن ما يحدث ونتمناه أو نفترضه، يجب أن يكون مختلفًا. لكننا في أغلب الأوقات نشارك في ردود الأفعال الانتقادية تلك عندما لا نقرر شخصيًا أو نحدد ما ننوي فعله حيال الأمر، إذا حدث أي شيء. ويعد عامل «إذا حدث أي شيء» مُهمًا للغاية.

إنه ليس أمرًا يتدنى ببساطة إلى مستوى النقاشات السرية أو الفلسفية، أو إلى الطبيعة التي تتسم بقصر النظر والتركيز على المصلحة الشخصية وضيق النطاق للعديد من الأجواء السياسية والمحادثات التي تُجرى في وقتنا الحالي. إنه يؤثر على طريقة تعاملنا مع الوقائع اليومية لعالمنا.

وخلال عملي مع بعض أفضل الشخصيات وأذكاها وأكثرها حنكة في العالم، استطعت أن أكتشف دائمًا عن الصعوبات والمشكلات والفرص الكامنة بداخلنا. هناك بعض الظروف التي تخلق ضغوطات وقلقًا داخليًّا، لكنها لا تحركنا إلى الأمام. في الواقع، عادةً ما تكون هذه الظروف غير ملحوظة وغامضة: موظف ساخط أو إجراء مؤسسي مخيب للآمال أو والد مُسن مُرهِق. إن تطبيق طريقة التفكير البسيطة لكن شديدة الفعالية الخاصة بتحديد ما يجذب انتباه الأفراد وتوضيح النتيجة المرجوة، والإجراء التالي المحدد الذي يجب اتخاذه، أعاد تشكيل وجهة نظرهم بالكامل وحررتهم من الكثير من الضغوط.

عادةً ما تكون المشكلة الرئيسية هي أنهم ضحايا لإبداعهم! من المفارقة أنه عادةً ما ينتهي المطاف بأكثر الأشخاص إنتاجية وتحمسًا وطموحًا بأن يصحبوا أكثر الأشخاص الغارقين في أمور عملهم وحياتهم، أمور بدأوها بأنفسهم.

فلنفترض أن هناك موظفًا عالي المستوى من ضمن فريقك لا يحقِّق التوقعات، أو أن شؤونك القانونية والمالية ليست جاهزة في حال حدوث أي شيء لك، أو أنك لست على يقين بأن الشركة تسير في الطريق الصحيح. أو أن لديك والدان مسنان مرهقان تشعر بأنك مسؤولٌ عن الاعتناء بهما. أو أنك تعرف بأنه عليك المزيد من التدريب والتفكير.

كيف نبني علاقات إيجابية بتلك الصعوبات التي تتلاعب بنفسيتنا، والتي قد تجعلنا نستيقظ في منتصف الليل؟ محاولة تجاهلها لا تجدي نفعًا، وكذلك التدريب الذهني لا يجدي نفعًا. ومحاولة التناسي لا تجدي نفعًا (على الرغم من أنه في بعض اللحظات العشوائية قد تمنحك قليلًا من الشعور بالشجاعة لمواجهتها!). المطلوب هو التدريب المعرفي على اتخاذ بعض القرارات إزاء تلك الأشياء التي تجذب انتباهنا وما سنفعله حيالها، بالضبط، إذا حدث أي شيء.

ووفقًا لخبرتي، ما علينا القيام به وتعلمه هنا على هذا الكوكب بسيط لكنه عظيم. إننا هنا لنكون واعيين بما وجهنا إليه انتباهنا وتعلقنا به وأن نكون مسؤولين عنه، ولنتعرف على أنفسنا ككائنات

مبدعة، ولتوجيه طاقتنا إلى الأمام على النحو الأمثل.

إنني عادةً لا أشارك هذا مع عملائي. في الحقيقة، لم أجده ضروريا. إذا كان ذلك الأمر حقيقة، فإنهم سيكتشفونه بأنفسهم في التوقيت المثالي لهم، وإن لم يكن كذلك، فلن يرَ أحد أنني كنت على خطأ!

ما كشفت عنه هو منهجية الإنتاجية الشخصية، التي تجسد هذه الديناميكية وتجعل الأشخاص يشاركون فيها، لكن بأسهل طريقة وأكثرها بساطة وعملية.

الخطوة الأولى هي أن يحدد الشخص جميع الأشياء التي تستقطب انتباهه. إن السبب الذي يجعل الشخص يفكر في شيء ما هو أنه مهتم به نظرًا لتعامله معه سابقًا، لكنه لم يقرر بعد كيفية تناوله بالتحديد.

لم هذا البريد الإلكتروني ما زال هناك؟ ما الذي عليك القيام به حيال هذا المستند الموجود على مكتبك؟ لم هذه الفاتورة ما زالت في حقيبتك؟ ما الذي ستفعله بملحوظات الاجتماع هذه؟

إن الأمور التي أشركنا أنفسنا بها دائمًا ما ستطلب انتباهنا، إلا إذا تحررنا منها تمامًا (تحررنا من الالتزام)، أو شاركنا بها على نحو سليم والتزمنا بها (حددنا النتيجة المرجوة والإجراء التالي، محتفظين بتذكيرات لتلك الموجودة في مكانها الصحيح).

إن تحديد ما تحتاج حقًا القيام به حيال قطعة من الورق على مكتبك أو بريدًا إلكترونيًا موجودًا في حاسوبك هو تجسيد مصغر للانتقال من دور ضحية العالم الذي تعيش فيه إلى دور السائق.

ومن الجدير بالذكر أنني شاهدت مدى صعوبة تجنب أمهر الأشخاص وأكثرهم ذكاءً لهذا النوع من التفكير وصنع القرار، حتى وإن كان الأمر يتعلق بأكثر الأشياء بساطة.

لديك أربع تذاكر مجانية للعبة، من ستدعوه للمشاركة؟ حتى وإن ظلت أكثر الأشياء دقة وجدية تمثل مصدر إزعاج، فهل الانفصال خيار متاح لنا؟

وحتى الآن، ما مدى بساطة الأمر إذا أعدنا تشكيل المعضلة التي نواجهها لكي تصبح مشروعًا بدلًا من مشكلة؟ ما النتيجة التي سنود حدوثها؟ ما الإجراء التالي المطلوب للتقدم في الأمر بشكل مناسب؟ إن الأمر في غاية البساطة، لكن عادةً ما تصحبه الكثير من التحديات.

كم من السياسيين المعاصرين يركزون على أن يظهروا بشكل لائق أمام جمهورهم، بدلًا من الوصول إلى بعض النتائج المرجوة التي قد تساعدهم على ترسيخ قاعدتهم؟ كم من النشاطات السياسية المستثمرة في النقد بدلًا من تحديد الأمور وتوضيحها واتخاذ إجراء حقيقي من أجل الحصول على نتيجة إيجابية؟

ماذا لو سارت جميع القصص الإخبارية على هذا النحو: إليكم الواقع الحالي. ها هو الذي استثمر في إحداث فرق في ذلك الأمر، ها هي نتائجهم المرجوة فيما يتعلق بهذا الوضع، ها هي الطريقة التي يقتربون بها لتحقيق الأمر.

هذه بالفعل طريقة صياغة العديد من القصص، كما هو الحال، تقريبًا، عند حدوث حريق هائل متأجج في الغابات الوطنية. إليكم ما يحدث، من أفضل منظور، ها هم الأشخاص والموارد المخصصين للتعامل مع الأمر. إليكم خطتهم.

على أية حال، هذه ليست طريقة إلقاء العديد من بقية أخبار العالم وإذاعتها (وغالبًا تلقِّيها). عادة ما نرى أوضاعًا مروعة ونادرًا ما نعرف قصص الأشخاص الذين شاركوا في تصحيحها وطريقة قيامهم بذلك.

هناك مسؤولية مماثلة للمشاركة بشكل مناسب فيما قبلته في عالمك كما هو الحال عند سماحك بوضعه في المقام الأول.

إن الدِّقة في تحديد الأمور الخاصة بنا يعد رئيسيًا للحفاظ على وضوحنا وإنتاجيتنا على النحو الأمثل؛ ما هي أشيائي وما هي أشيائهم؟ هل يمكنني المشاركة في ذلك الأمر؟ كيف يمكنني الاستثمار في القيام بشيء حيال ذلك وما الفائدة التي ستعود عليَّ؟

كيف ستسير الأمور إذا اتبع الجميع السلوك نفسه؟

ماذا لو أراد ابنك أو ابنتك الالتحاق بفصول تعليم الكاراتيه أو حضور حفل عيد ميلاد؟ هل سيأتيان إليك وبداخلهما هدف مرجو محدد سلفًا، وهو تعلم الكاراتيه؟ هل سيتخذان إجراءً تاليًا مقررًا، وهو التحدث إلى والدتهما حول الالتحاق بفصول تعلم الكاراتيه؟ من الممكن. يقوم البعض بذلك، لكن على الأقل ليس بطريقة متسقة ومحايدة عاطفيًا.

ماذا لو قرر البرلمان الذي تنتمي إليه اتخاذ مسار مختلف في إعداد الميزانية؟ ما الذي نحاول حقًا الوصول إليه هنا كنتيجة إيجابية؟ إذا اتفقنا على الأمر، فمن المسؤول عن تحقيقه؟

وسنجد أن أنجح عمليات صنع القرارات الاستشارية والصارمة قد تدعم هذه المنهجية، والتي تعتمد على النتائج المرجوة والإجراءات المطلوبة، على الرغم من أنها عادةً لا تركز على تلك النقاط الرئيسية عندما تنغمس في مستنقع المناقشات والمحادثات.

لكن، ماذا عن العالم بأكمله؟ لمَ لم نتدرب بعد على توجيه تجاربنا وبيئتنا إلى التركيز على الإجراءات والنتائج؟ بالطبع هناك العديد من الأمور التي تحدث في العالم والتي يتسبب بها هؤلاء الأشخاص الذين يركزون بالفعل على النتائج، لكنها نتائج قد نصنفها على أنها سيئة. بالتأكيد. لكن

وفقًا لخبرتي، فإنه على مدار السنوات كانت معظم السلوكيات السلبية تنبع من عدم الثقة، أي نقص الوعي بقوتنا وقيمتنا. هناك صلة مباشرة بين الشعور بأنك ضحية وخلق الضحية. إذا تدربنا منذ البداية على رؤية كل مشكلة كمشروع، فإن هذا التأهيل سيسمح لنا بسهولة الوصول إلى الجانب الأكثر إيجابية من جوهرنا والتعبير عنه.

يمكن أن يساعد القلق والتذمر في الوصول إلى هدف قيم. فيمكنهما مساعدتنا في تحديد هذه الأشياء التي تُمثل فرصة للتغيير والتحسين. قد تكون المشكلة مرئية، لكن علينا التركيز على تحقيق نتيجة إيجابية مرجوة والمضي قدمًا. وبصيغة أخرى، علينا النظر من النافذة لرؤية ما لم يُلاحظ بعد.

أسئلة تأملية

1. وإذا نظرنا في طريقة رؤيتك للعقبات التي تواجهها في حياتك الشخصية والمهنية، فكيف توصلت إلى هذه الطريقة؟

2. كيف يمكن لتغيير رؤيتك من النظر إلى التحديات على أنها مشكلات إلى النظر إليها كمشروعات أن يجعلك مؤهلًا بدرجة أكبر؟ وكذلك بالنسبة إلى مرؤوسينك؟

3. فكر في طريقة تحديدك للمسؤوليات في أي موقف بعينه، كيف ستقرر من المسؤول عن ماذا، وماذا ستكون مسؤوليتك؟

4. كيف يمكنك تكوين العلاقة بين النتائج المرجوة والإجراءات المطلوبة؟ ما الخطوات التي ستتخذها للانتقال من إجراء لآخر؟

الفصل الواحد والثلاثون
بداخلي مشجِّعة متحمسة

ويتني جونسون

تُقدم و(يتني جونسون) رؤية استراتيجية واسعة النطاق وفقًا لخبراتها المهنية متعددة المجالات. وإلى جانب نجاحها كمحللة للأسهم الاستثمارية بشركة وول ستريت، شاركت ويتني جونسون في تأسيس شركة «روز بارك أدفيزورز - تمويل الابتكارات المزعزعة» (مع كلايتون كريستنسن Clayton Christensen، أستاذ إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال) وقامت بإدارتها. ونظرًا لأنها تدربت على هذا النهج القديم، فهي تملك رؤية خاصة حول الانضباط والممارسة والمثابرة.

تُعد (ويتني جونسون) خبيرة في دعم الابتكار المزعزع والاضطرابات البشرية المزعزعة ومتخصصة في إعداد القادة للتسريع من التغيير من خلال تنفيذ إطار العمل الخاص الذي دوَّنته في الكتاب الذي لاقى استحسانًا كبيرًا «Disrupt Yourself: Putting the Power of Disruptive Innovation to Work» «أحدِّث اضطراب في حياتك: ضع قوة الابتكار المزعزع في عملك». لقد ذُكرت كواحدة من «الخمسين مفكرًا» Thinkers50. وعلى المستوى العالمي، لعبت دور مفكرة وقائدة في إدارة الأعمال وكانت من المتأهلين للحصول على لقب أفضل مفكر حسب الموهبة لعام 2015. وقد استضافت في البث المباشر لحلقات «Disrupt Yourself» العديد من الشخصيات اللامعة، من ضمنهم (باتريك بيشيت) Patrick Pichette المدير المالي السابق لجوجل و (غاري ريدج) Garry Ridge المدير التنفيذي لشركة WD-40.

تدرب ويتني جونسون من هم في أعلى المناصب التنفيذية في مجالات مختلفة، كما أنها على دراية واسعة بكيف يمكن للمديرين التنفيذيين خلق القيم أو تدميرها. يرتكز نهجها في التدريب على نظرية الابتكار المزعزع، أو ما يُعرف بالابتكار المسبب للاضطراب، استنادًا إلى فكرة أن الفرد هو الوحدة الأساسية للاضطراب. وبناءً على أساس المساءلة الشخصية، فإنها تستخدم مع المديرين التنفيذيين نهج التدريب الذي يركز على الجهات المعنية والذي وضعه (مارشال جولدسميث): يجب أن يأتي التغيير من الداخل، لكن تيسِّره النظم البيئية.

اعتراف: إنني كنت مشجعة في المدرسة الثانوية.

لقد كان حلمًا أتمسك به بكل الحب في فترة المراهقة وطموحًا عملت بجِدٍّ لكي أصل إليه.

إنني كنت معتادة العمل بجِد. فكنت طالبة مجتهدة وكنت مستعدة، في سن صغير، أن أستيقظ مبكرًا للتدريب على البيانو، لكنه كان حلم والدتي أكثر من كونه حلمي.

في الواقع، كان من الممكن أن أتخصص في الموسيقى بالجامعة، دون اقتناع تام بذلك، فقط بسبب والدتي مرة أخرى، من أجل طموحها بينما لم يكتمل حلمي، وأن أتخرج بشهادة بكالوريوس تتويجًا لسنوات عدة من الجهود المتواصلة، لكنه لم يكن لدي أي رغبة في القيام بذلك (ناهيك عن الهدف المرجو وهو أن أكون عازفة بيانو في الحفلات)، أو أي حيز حقيقي للقيام بالأمر، وفي هذه المرحلة من حياتي، أصبح الهدف الوحيد الذي حددته لنفسي بدقة تكفي أن تجعلني أصل إليه هو أن أصبح مشجِّعة.

وعلى أية حال، سارت حياتي ما بعد الجامعة في اتجاه مختلف، ففي الوقت نفسه الذي تخرجت فيه، تقريبًا، أكمل زوجي ماجستير العلوم وانتقلنا إلى نيويورك حتى يستطيع الحصول على الدكتوراه بجامعة كولومبيا. لقد كانت مانهاتن بلدة مخيفة بالنسبة لي، لم أكن لانتقل هناك بمفردي على الإطلاق، لكن البرنامج الذي وضعه زوجي فيما يتعلق بعلم الأحياء الدقيقة كان سيستغرق من خمس إلى سبع سنوات. كان هناك فواتير يجب دفعها وطعام يجب أن يتم توفيره؛ لذلك فلقد احتجت، وأردت، وظيفة مجزية؛ لذلك توجهت إلى وول ستريت.

وفي ذلك الوقت، لم يسبق لي أن التحقت بدورة تدريبية في المحاسبة أو المالية أو الاقتصاد، ولم أكن أملك أي شهادة معتمدة في مجال الأعمال، ولم يكن لدي علاقات في مدينة نيويورك، وبالنظر إلى الوراء، عادةً ما كنت أتعجب من محاولتي للقيام بشيء شعرت أنني الوحيدة غير المهيأة تمامًا له. لقد حصلت على منصب سكرتيرة، وهو دور نموذجي تمهيدي لامرأة في وول ستريت في أواخر الثمانينيات.

لقد كانت الفترة التي صدر بها كتابي «بوكر الكاذبين» &Liar’s Poker& و«مشعلة الأباطيل» &Bonfire of the Vanities&، فكانت المساحة المجاورة إلى مكتبي بمثابة منطقة إحماء لحوالي عشرين شخص من سماسرة البورصة الناشئين، أغلبيتهم ذكور. لقد قضوا حياتهم في الاتصال بالعملاء المحتملين والاتصالات المقطوعة دائمة التكرار، محاولين إقناع المستثمرين المتوقعين باقتناص الأسهم في الحال. لقد كانوا في ضغطٍ شديد للوصول إلى أعلى الأرقام، سواء في المكالمات الهاتفية المسجلة والحسابات المفتوحة والمبالغ المباعة بالدولار، فكان دائمًا ما يُتبع أسلوب البيع الصعب، وكانت من ضمن العبارات العنصرية المعتادة التي سمعتهم يستخدمونها مرارًا وتكرارًا هي «ألقي بكرات التشجيع وشاركي في اللعب».

كنت أُهان. أُهان كامرأة بسبب نبرة التحدي المتحيزة ضد المرأة بشكل صريح؛ فتوقفت عن كوني امرأة وتصرفت كرجل. لكن هذا أيضًا أهانني شخصيًا كمشجعة سابقة، امرأة كان التشجيع بالنسبة لها يمثل هدفًا منشودًا. إنني لم أظهر في عصر حيث الألعاب الرياضية النسائية متاحة بشكل شائع

في المدرسة أو المجتمع. كان التشجيع رياضتي ويمثل فرصة مهمة للمشاركة في نطاق بعيدًا عن المناهج الدراسية، في وقتٍ كانت فرص الفتيات فيه محدودة أكثر بكثير من الآن.

ثم في يومٍ ما، بينما أجلس على المكتب نفسه، وأستمع إلى الاتصالات الباردة المعتادة نفسها في طريقي، وأستمع إلى عبارة «ألقي بكرات التشجيع وشاركي في اللعب» تتكرر مرات عديدة، أدركت حقيقة جديدة. وفجأة شعرت أن التحدي يمسني شخصيًا بطريقة مختلفة، وفكرت «أنني بحاجة إلى إلقاء كرات التشجيع والمشاركة في اللعب».

لقد كنت مورد الرزق الأول لعائلتي في المستقبل المرتقب، فلم عليَّ أن أحصل على علامة (1) إذا كان يمكنني الحصول العلامة (10)؟ لم عليَّ أن ألعب دور المتفرجة أو دور اللاعب الاحتياطي أو مشجعة الآخرين في وول ستريت، إذا كان يمكنني، بمزيد من العمل والتنظيم، أن أصبح لاعبة تغير قواعد اللعبة؟ هل أبحث عن دور الداعمة أم أنني أريد أن أصبح نجمة؟

لقد كانت لحظة حاسمة.

التحقت بدورات تدريبية مسائية في المالية والمحاسبة، وسعيت بكل إصرار إلى تحقيق حلمي أن أنتقل من لاعب الخط الثالث (أو الرابع أو الخامس) إلى أن أصبح لاعبة مبتدئة في وول ستريت. مرت بضع سنوات واقترن عملي الشاق بحظي السعيد بأن يكون لدي رئيس عمل مستعدٌ لبناء جسر من أجلي، وتحولت من موظفة دعم إلى محللة الخدمات المصرفية الاستثمارية، ومن هنا، انتقلت إلى قسم أبحاث الاستثمار وأصبحت محللة أسهم في مؤسسة استثمارية ذات مكانة عالية، ثم غامرت بتنظيم عمل حر مع (كلايتون كريستنسن)، أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، والآن أصبحت مدربة تنفيذية ومتحدثة وكاتبة ومفكرة عالمية في إدارة الحياة المهنية. إنني أريد المساعدة في وضع الآخرين على الدفة لقيادة قصص نجاحهم الشخصية من خلال الانتقال من وضعية الاحتياط في حياتهم المهنية إلى منتصف الملعب.

لقد استخدمت لفترة طويلة تجربة «إلقاء كرات التشجيع والمشاركة في اللعب» في تشجيع النساء والفتيات الأخريات على القيام بمثل ما فعلته وتحويل وظيفتهن المملة، أو في حالة عدم وجود وظيفة، إلى حياة مهنية مثيرة ومتنامية ومستوفاة، وعلى أية حال، أثبتت الأبحاث أن معاييرنا الثقافية ما زالت تحصر المرأة في أدوار الدعم، وأن معظم النساء ما زلن يشعرن بأن المجتمع راضٍ عنهن بشكل أكبر إذا ظللن بوضعية الاحتياط، يقدمن دعمًا وتشجيعًا للآخرين، بدلًا من أن يقدن حياتهن بأنفسهن. إنني أردت أن تمتلك جميع النساء الأدوات اللازمة، خاصة الثقة؛ لتحقيق أحلامهن المتعلقة بحياتهن المهنية، وما زالت أريد ذلك، لكن مع الانتباه لما يلي: هل هذا الحلم هو حلمهن الحقيقي، أم أنه حلم شخص آخر لهن؟ وفي الواقع، هل هذا حلمي لهن، بدلًا من أن يكون حلمهن؟

والآن، تمثل المرأة أكثر من 50 بالمئة من القوى العاملة ومن طلاب الجامعة، وعلى الرغم من أننا ما زلنا متأخرات عن الرجال فيما يتعلق بالمناصب رفيعة المستوى بأغلبية القطاعات، فإن البيانات الديموغرافية على مر الزمن تقف في صالحنا للاستمرار في تحسين فرصنا المهنية، لمن تحلم بذلك.

لكن البيانات الديموغرافية تشير أيضًا إلى ضياع متزايد لأحلام نظرائنا من الذكور العاطلين عن العمل بأعداد لم يسبق لها مثيل؛ حصلت الولايات المتحدة على المركز الثاني والعشرين لمشاركة الذكور في القوى العاملة من أصل ثلاث وعشرين دولة متقدمة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فحوالي 32% من الرجال في سن العشرين وما فوق ليس لديهم عمل مدفوع الأجر، كما ورد في كتاب الخبير الاقتصادي الأمريكي (نيكولاس إبرستادت) Nicholas Eberstadt بعنوان «رجال بلا عمل: الأزمة غير المرئية في أمريكا» Men without Work: America’s Invisible& &Crisis. يزعم إبرستادت أن هناك رجالًا لا يسعون للحصول على وظيفة. في بعض الأحيان، يلعبون دور مقدمي الرعاية الرئيسيين لأطفالهم بالمنزل، لكن ليس في أغلب الوقت، إنهم عاطلون بمحض إرادتهم وأغلبيتهم متفرغون لمشاهدة التلفاز ولعب ألعاب الفيديو.

إنها مشكلة معقدة وتمتد جذورها بشكل كبير، لكن ليس بالكامل، إلى عواقب الركود الاقتصادي الذي حدث مؤخرًا، إنني متخوفة من أن تكون هذه أعراض الإحباط في مجتمعنا وأودُّ أن أصدر نداءً مشجِّعًا جديدًا لهؤلاء الرجال. ألقوا بعصي التحكم وشاركوا في اللعب (الحقيقي)، جميعنا نحتاج إلى حلم، نحتاج إلى هدف نسعى من أجل تحقيقه، عمل هادف يعطي معنًى لحياتنا.

لقد بدأت حياتي المهنية كسكرتيرة، مشجِّعة من نوع ما للرجال الذين يقومون بالعمل المهم حقًّا الذي توقت للقيام به، وبمجرد أن شاركت في اللعبة الذي أردت لعبها، أصبحت مشجِّعة للنساء، أحثهن على الإيمان بقدراتهن على أن يصبحن أبطال قصصهن، والآن أشعر أنه من الضروري أن أصبح مشجِّعة للرجال أيضًا وأحثهم على أن يكونوا أسياد مصيرهم، وراسمي خطة دورهم القيادي، وليس مدمنين لأحدث ألعاب انتحال الأدوار.

لا يهم ما هو حلمك حقًّا، ما دام شيئًا له قيمة. الأحلام المتعلّقة بالحياة المهنية كبيرة، وكذلك الأحلام المتعلقة بعائلتك وأهلك وأطفالك. ربما تود اختراع شيء أو بدء مشروع أو المشاركة في مسابقة فنية. ربما العمل الخيري هو طريقك إلى النجومية، أو العمل التطوعي. لديَّ صديق قديم كان حلمه المتمسك به بشدة لما بعد التقاعد هو أن يتطوع في دار مسنين، ويساعد الناس في نهاية حياتهم على كتابة تاريخهم كإرث لأحبابهم ووضع نهاية مشرِّفة لقصتهم الفريدة.

قد تتغير الأحلام، وربما ينبغي ذلك. عندما نتقدم في العمر ونصبح أكثر حكمة وخبرة، وبالطبع أكبر سنًا، نبدأ في تقييم الأشياء سواء بإعطائها قيمة أكبر أو أقل عن ذي قبل، لكن يجب علينا التمسك باحتياجنا لتحقيق الحلم ولفهم ألغاز الآفاق الجديدة، وخوض التحدي المصاحب لفرص التعلم وحل المشكلات الكبيرة؛ للمساهمة في تحسين من حولنا أو تحسين العالم، على النطاق الضيق والواسع.

قد نغير مشروعنا الهدف، مُحدثين اضطرابًا في حياتنا مرارًا وتكرارًا، عندما نحقق حلمًا أو نتركه ويحل حلم آخر مكانه. مهما كان حلمكم (أو أحلامكم)، فإنني أتحداكم لإلقاء كرات التشجيع أو عصي التحكم والمشاركة في اللعب.

إلى أن تبدأ حلمًا جديدًا مرة أخرى. وبما أن اعترافي كان صادقًا، فإن حلمي الأول من المحتمل أن يكون الأخير، فبداخلي امرأة مشجعِّة.

أسئلة تأملية

1. ما طريقة تشجيعك للآخرين في حياتك الشخصية؟ وفي محيط عملك؟

2. هل توجد عبارة مثل «ألقي بكرات التشجيع وشاركي في اللعب» كانت تتكرر في فترة شبابك وتطبقها الآن على حياتك؟ هل مازال مهمة؟ هل كان عليك تعديلها؟

3. هل تظن أن الرجال والنساء يواجهون التحديات نفسها في محيط العمل أم أنها مختلفة؟ ما السبب؟

الفصل الثاني والثلاثون
الجوانب المشرقة

أشيش أدفاني

(أشيش) هو المدير التنفيذي لمؤسسة إنجاز، وهي منظمة غير حكومية عالمية مكرَّسة لتعليم الشباب كيفية تنظيم المشاريع ومحو الأمية المالية والجاهزية للعمل. تساعد شبكة إنجاز أكثر من عشرة ملايين طالب سنويًا، من خلال فروعها الموجودة في أكثر من مئة وخمسة عشرة دولة، كما تعد أحد أكثر المنظمات غير الحكومية تأثيرًا في العالم. يعد أشيش رجل أعمال بارعًا، وكان يعمل مديرًا تنفيذيًّا لشركة «كوفيستر» &Covestor& (وهي سوق مالية حازت عليها شركة «إنترأكتف بوكرز» &Interactive Brokers&)، ومؤسس/مدير تنفيذي لشركة «سيركل ليندينج» &CircleLending& (وهي شركة تقدم قروضًا اجتماعية حازت عليها «مجموعة فيرجن» لرجل الأعمال ريتشارد برونسون). لقد ساهم في ريادة القطاع المالي الاجتماعي من خلال العمل مع جهات تنظيمية ومكاتب الائتمان لتطوير المبادئ التوجيهية للإقراض من نظير إلى نظير والتمويل الجماعي. دُونت خبرات أشيش في دراسات حالات بكلية هارفارد للأعمال وكلية بابسون. إنه يشارك بنشاط في المنتدى الاقتصادي العالمي كعضو من أعضاء المجلس الاستشاري للمجتمع المدني ومجلس جدول الأعمال العالمي لمستقبل التعليم والجندر والعمل. كما تخرج أشيش من كلية وارتون وجامعة أوكسفورد، حيث كان باحثًا في منحة الكومنولث.

هناك قصة قصيرة من الأساطير الهندوسية تتحدث عن أخين اعتادت والدتي أن تحكيها لي عندما كنت صغيرًا. كان يدرس الأخين المعلم نفسه وكانت قدراتهما متساوية تقريبًا، وكانت إحدى المهام المسندة إليهما أن يذهبا للبحث عن شخص ما يستطيع أن يعلمهما مهارات جديدة. عاد الأخ الأول وقال لمعلمه «يتمتع جميع من قابلتهم بمهارات معينة ليست لدي؛ لذا يمكنني التعلم من الجميع». وعاد الأخ الثاني وقال لمعلمه عكس ما قاله الأول «إنني أتمتع بمهارات معينة ليست لدى الجميع؛ لذا لا يمكنني التعلم من أي شخص».

عندما أنظر من النافذة، أرى عالمًا مليئًا بأشخاص يمكنني التعلم منهم، أرى عالمًا مليئًا بالفرص، أرى عالمًا يسعى به الشباب لتعزيز ثقتهم من خلال تعلم أشياء جديدة، وتحدث فيه معظم عمليات التعلم من خلال التفاعل مع الآخرين، عندما أنظر من النافذة، أشعر أنني لا أطيق الانتظار، فهناك المزيد والمزيد من الأمور التي عليَّ تعلمها والقيام بها.

إن رؤية العالم بهذه الطريقة لا تجعلني شخصية مشهورة في حفلات العشاء، إنني طموح للغاية ولا أملك طاقة كافية للثرثرة، فرؤية العالم بهذه الطريقة لا تجعلني مدير مشروعات كبيرًا، إنني أفترض عادةً أن الموظفين الذين يفوتون المواعيد النهائية المحددة لديهم سبب مقنع للقيام بذلك، وأسعى إلى فهم احتياجاتهم قبل أن أحكم عليهم. رؤية العالم بهذه الطريقة لا تجعلني زوجًا مثاليًا، إن زوجتي التي أعرفها منذ السنة الأولى في الجامعة، لا تُقدر نظرتي التطلعية عندما تمر بيوم سيئ وتحتاج شخصًا تشاطر أحزانها معه بدلًا من النظر إلى الجوانب المشرقة. (فعلى سبيل المثال، قلت هذا التعليق ذات مرة «حتى وإن لم ينعقد اجتماعك المقرر في الساعة السابعة صباحًا، فعلى الأقل حصلت على فرصة لتناول الفطور بمفردك والتخطيط ليومك»).

عندما أنظر من النافذة، أرى كوكبة من التفاؤل والامتنان والتعطش للعلم، متصلة معًا مثل «الدب الأكبر». دعوني أشرح لكم الأمر.

التفاؤل ليس شيئًا تُولد به، بل تكتسبه على مر الزمن، كما يُزرع الامتنان، أي أن تكون شاكرًا لما تمتلكه، التفاؤل. وبالنسبة لأسرتي، فقد اعتدنا أن نخبر بعضنا الآخر بانتظام عن ثلاثة أشياء نكون شاكرين لها، بدأت زوجتي مزاولة تلك العادة مع أطفالنا بينما تقودهم إلى حافلة المدرسة في كل صباح، من السهل تحديد الشيء الأول والثاني: الحصول على درجات جيدة في اختبار ما أو إحراز هدف في لعبة أو عشاء يتبعه تناوُل الحلوى المفضلة لديهم. لكن الأمر يصبح أكثر صعوبة عند محاولة تحديد الشيء الثالث ويدفع العقل للتحول إلى التفكير بحياد، وكذلك تحويل الخبرات السلبية إلى خبرات إيجابية؛ فعلى سبيل المثال، تفويت حافلة المدرسة، لكن ما زال بإمكانك الحصول على توصيلة إلى المدرسة، أو مواجهة مشكلة صحية لدى شخص تحبه، لكن ما زال بإمكانك الاعتناء به. يبدأ العقل في تنمية عادة البحث عن الأمور الإيجابية في أي شيء.

إنني لا أفهم تماما لماذا أنظر إلى العالم بهذه الطريقة، حاول أصدقائي ذات مرة اكتشاف السبب، إنني عضو في مجموعة منتدى مكوَّنة من ثمان أصدقاء يتقابلون شهريًا، ويمثلون جزءًا من منظمة الرؤساء الشباب (YPO). أثناء اجتماع المنتدى، استضفنا منسق مناقشات محترفًا طلب منا أن نتعمق في فهم بعضنا بعضًا، وبالنسبة لي، اكتشفت المجموعة تفاؤلي المستمر ونظرتي للعالم، والتي تستند إلى فكرة التعلم من الجميع، وذلك من خلال طرحهم أسئلة حول حياتي الماضية وتقصيهم عن تجاربي الطفولية، ساعيين إلى الوصول لما بداخلي لتفسير نزعاتي السلوكية، واستُنتج أن ذلك يعود إلى محاولاتي الشاقة للتكيف في موطني غير الأصلي، كندا، بصفتي مهاجرًا صغيرًا من الهند. وخلال نشأتي، شاهدت أفلامًا، وحاولت تقليد الشخصيات الرئيسية، فكنت مثل الإسفنج، أتعلم من كل شيء وكل شخص يمكنني التعلم منه، حتى أتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة، خاصةً في مرحلة المراهقة؛ ولذلك، كان من الطبيعي أن أحول التجارب السلبية إلى تجارب إيجابية كوسيلة للتأقلم لتجنب الشعور بالتعاسة؛ وبذلك خُلقت معي عادة في سن مبكرة وأصبحت تمرينًا راسخًا وملازمًا لي طوال حياتي. إنني حقًا لا أعرف ما إذا كان هذا التحليل النفسي دقيقًا أم لا، فعلى

سبيل المثال، إنني لا أفهم لماذا يتصرف الآخرون ممن عايشوا تجربة الهجرة نفسها بطريقة مختلفة ولماذا اختلفت النتائج. على أية حال، إنه من الواضح أن التفاؤل والامتنان والتعطش للعلم يرتبطون بشخصيتي ارتباطًا وثيقًا.

إنني أعمل الآن كقائد منظمة غير ربحية تعلم الشباب أن يكون لديهم سلوك «بإمكاني القيام بذلك» وهو مشابه لما طورته في شبابي. تُسمى المنظمة «إنجاز». تأسست في عام 1919 وتقدمت كثيرًا على مدار السنوات وانتشرت فروعها في أكثر من مئة وخمسة عشرة دولة مختلفة، مثل الغابون والسويد، ببرامج تصل إلى أكثر من عشرة ملايين شاب في السنة. ونود الإشارة إلى أن منظمة «إنجاز» تُنشِّط الشباب لمستقبلهم العملي. إنني على يقين بأن أحد أسباب تقدم المؤسسة هو التعطش والرغبة في تنظيم المشاريع والثقة بالنفس المتأصلة في الشباب المعاصر. إنني أسافر كثيرًا من أجل عملي، وفي كل مكان أذهب إليه أجد أن الشباب يحبون التعلم إذا قُدم إليهم بالطريقة الصحيحة، كلعبة أو رحلة ميدانية أو بدء مشروع جديد أو فرصة لمرافقة مدير أو قائد وملاحظته في مكان العمل. يسعى الشباب إلى الحصول على تعليقات إيجابية ويريدون تعلم كيفية أن يصبحوا واثقين بأنفسهم، فهم ينتظرون أن يخبرهم أحد بالطريقة فحسب.

إن الكفاءة الذاتية مهارة مُضاعفة، فهي تتيح تعلم جميع المهارات الأخرى وإتقانها، يطلق عليها البعض الإيمان بالذات أو الثقة بالنفس، لكن المعنى مشابهٌ بالدرجة الكافية. يخبرنا العالم النفسي بجامعة ستانفورد (ألبرت باندورا) Albert Bandura أن هناك أربع طرق لزيادة الكفاءة الذاتية:

1. إتقان المهارات من خلال التجارب العملية

2. ملاحظة الآخرين ممن يتمتعون بالكفاءة الذاتية وهم يحققون النجاح

3. معرفة أن الآخرين يؤمنون بقدرتنا على النجاح

4. تحويل الأفكار السلبية إلى أخرى إيجابية

ومن ضمن هذه المهارات، فإن الأولى «إتقان المهارات» هي المرتبطة إلى حد كبير بتعلم الكفاءة الذاتية، وهذا منطقيًا: لأن النجاح يولد نجاحًا. إذا تدرب الطلاب على وضع أهداف، والعمل من أجل تحقيقها، والتمسك بها على الرغم من العقبات، والوصول إليها، فإنهم سيعرفون أن مثل هذه العملية ستنجح في المستقبل، وفي المرة القادمة التي سيحتاجون بها تعلم مهارة جديدة، سيؤمنون بأنهم يستطيعون ذلك.

إنني أرى ذلك يوميًا في عملي بمؤسسة إنجاز، خاصةً في «برنامج شركة إنجاز». يتأهب طلاب المدارس الإعدادية والثانوية لتأسيس شركة معاصرة كاملة، بخطة عمل وموظفين ومنتج يلزم تصنيعه أو تصميمه وموردي مصادر وفواتير يلزم دفعها وعملاء يلزم استقطابهم. عادة ما يركز برنامج شركة

إنجاز على أن تكون تجربة الطالب الأولى هي العمل كمدير تنفيذي أو مدير مالي أو رئيس قسم التسويق أو أي وظائف أخرى. وبدلًا من القراءة حول أصحاب مشاريع مشاهير مثل (ستيف جوبز)، فإنهم يصممون منتجات حقيقية مع زملاء حقيقيين ويحصلون على عائد حقيقي، إن تجربة الأمر ومعايشته تقدم فكرة عما هو ممكن بطريقة لا يمكن استيعابها بشكل كامل من الكتب الدراسية، وكل نجاح يحققه المرء (سواء الفردي أو الجماعي) يفتح الطريق لتوقع نجاح مستقبلي.

كما يتعلم الطلاب الكفاءة الذاتية من خلال ملاحظة الآخرين وهم يحققون النجاح، لكن هذه الطريقة تأثيرها أقل بعض الشيء من إتقان المهارات من خلال التجارب العملية، وما زال الطلاب، ممن يرون أن الآخرين يؤمنون بقدراتهم على تحقيق النجاح، سواء بملاحظة مجموعات أقرانهم أو البالغين، ثم ينجحون بالفعل، هم الأكثر قابلية للإيمان بنجاحهم المستقبلي.

لم أكن أفهم بشكل كامل أهمية الأعمال الروتينية اليومية في زيادة الكفاءة الذاتية، إلى أن قابلت (مارشال جولدسميث). يمثل كتاب مارشال «المحفزات» وصفة لتحمل المسؤولية الشخصية عن تغيير السلوك والتعرف على الدوافع النفسية والبيئية التي تعرقل تقدمك. أحد وصايا مارشال هي أن نستخدم الروتين اليومي لطرح «الأسئلة الفعالة» التي تقيس جهودنا، وليس نتائجنا، فعلى سبيل المثال، إذا كنت تواجه مشكلة وجود علاقة صعبة مع صديق، فلا تلقِ اللوم على صديقك أو الظروف الاجتماعية أو حظك السيئ، بل ينصح مارشال بأن تسأل نفسك يوميًا، عما فعلته أنت لمعالجة هذه المشكلة. الكفاءة الذاتية هي مسؤولية شخصية.

عندما أنظر من النافذة، أرى عالمًا مليئًا بأشخاص يمكنني التعلم منهم، أرى عالمًا مليئًا بالفرص، أرى عالمًا يسعى به الشباب لتعزيز ثقتهم من خلال تعلم أشياء جديد، وتحدث فيه معظم عمليات التعلم من خلال التفاعل مع الآخرين. عندما أنظر من النافذة، أشعر أنني لا أطيق الانتظار، فهناك المزيد والمزيد من الأمور التي عليَّ تعلمها والقيام بها.

أسئلة تأملية

1. كيف يمكن مقارنة رؤيتك للعالم برؤية من حولك؟ ما تأثير هذا على علاقاتك؟

2. ما مدى أهمية السلوك التفاؤلي في حياتك؟ وفي عملك؟ هل تتبع مثل هذا السلوك؟

3. ما العناصر الموجودة في حياتك والتي تلعب دورًا في زيادة كفاءتك الذاتية (أو تقليلها)؟ ما الاستراتيجيات التي يمكنك اتباعها لزيادة شعورك بالكفاءة الذاتية عندما يكون منخفضًا؟

الفصل الثالث والثلاثون
هل أنت سعيد في عملك؟ (وما أهمية ذلك؟)

أني ماكي

(أني ماكي) هي أحد كبارالباحثين بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعة بنسلفانيا وحاصلة على الدكتوراه. كما أنها مؤلفة تحقق كتبها أفضل المبيعات ومتحدثة ومستشارة لأهم القادة العالميين. إن كتابها الأخير بعنوان «كيف تصبح سعيدًا في عملك: قوة الهدف والأمل والصداقة» How to Be Happy at Work: The Power of Purpose, Hope, and Friendship (مجلة هارفارد بزنس ريفيو، 2017) ضمن سلسلة من كتبها الأكثر مبيعًا بمجلة «هارفارد بزنس ريفيو»، بما في ذلك كتاب «القيادة البدائية» الذي شاركت المؤلف دانيال جولمان Daniel Goleman وأستاذ مواد السلوك التنظيمي في جامعة كيس ويسترن ريزيرف (ريتشارد بوياتزيس) Boyatzis Richard في تأليفه، وكتاب «الشركة الرائدة» &Becoming a Resonant Leader&. وبصفتها مدربة لمديرين تنفيذيين في أقوى 500 شركة مساهمة أمريكية حسب قائمة التصنيف (فورتشن 500) وفي مؤسسات القطاع العام، فإنها تستخدم نهجًا يتمحور حول الذات لمساعدة القادة على تطوير ذكائهم العاطفي وتعزيز قدراتهم على التفكير الاستراتيجي وبناء ثقافات رائدة.

هل أنت سعيد في عملك؟ إذا كنت سعيدًا، فأنت من المحظوظين، لديك علاقات ودية وموثوق بها مع زملائك، تشعر بأن ما تفعله له أهمية وتعبر أفعالك اليومية عن قيمك، مستقبلك مشرق ويمثل العمل طريقًا لتحقيق أحلامك، حياتك أكثر ثراءً وكمالًا ومعنى مما كنت ستصبح عليه إذا كنت مضجرًا ويائسًا في عملك، مثل العديد من الناس. على أية حال، نقضي قرابة ثلث حياتنا نعمل، وكثيرٌ منا يقضي أكثر من ذلك. إذا كانت هذه الفترة مليئة بعمليات تواصل مرهقة مع أشخاص لا تعتقد بأنك تحبهم، وقد يكونوا هم كذلك أيضًا، أو إذا كنت تشعر بأنك لا تحدث فرقًا أو أن مستقبلك مظلم، فمن المستبعد تمامًا أنك ستشعر بالمتعة العميقة والدائمة التي نسعى لها جميعًا في حياتنا.

من المنطقي أن السعادة لها أهميتها في العمل تمامًا مثل أهميتها في بقية حياتنا، والآن أصبح لدينا دراسات تدعم ذلك: الأشخاص السعداء في عملهم يحققون نجاحًا أكبر، إننا أكثر إبداعًا والتزامًا وفعالية عندما نرضى بعملنا، وكذلك نصبح أيضًا أكثر قابلية للتكيف والنجاح، ونتعلم بشكلٍ أسرع وأفضل.

لا غنى عن السعادة

من المحير بالنسبة لي أن هناك العديد منا غير سعداء في عملهم، على الرغم من الرأي الشائع والدراسات التي تشير إلى ذلك، ترسم إحصائيات مؤسسة «غالوب» الأكثر شهرة في الوقت الحالي صورة قاتمة للسأم وعدم المشاركة، وهذا لا ينُم إطلاقًا عن السعادة (أو النجاح)، وأثناء تعاملاتي مع العديد من الأشخاص من جميع أنحاء العالم، فإنني سمعت لازمة شائعة ألا وهي «إنني أريد أن أحب عملي. أريد أن أكون سعيدًا في عملي. لكنني لست كذلك؛ لذا فأنا أتراجع عن الأمر»، وعادةً ما يتبع ذلك السبب الأول لعدم شعور الكثير منا بالسعادة، ويتضح ذلك عندما يقولون «وهل يهُم ذلك على أية حال؟ ألا يجب أن يكون العمل شاقًّا؟ هل أستحق حتى أن أكون سعيدًا؟»

حان الوقت لكشف حقيقة هذه الأفكار المغلوطة. السعادة هي حقٌّ من حقوق الإنسان؛ حقٌّ يمكن، ويجب، أن يكون متاحًا لكلٍّ منا، مهما كان مكان عملنا أو نوعه. تؤثِّر السعادة على جودة حياتنا وسلامة صحتنا وعلاقاتنا، كما تؤثر أيضًا على نجاحنا بالعمل.

يتأثر أداؤنا سلبيًا عندما نكون منعزلين ومستاءين وغير فعالين في العمل، كما تتداخل مشاعرنا المدمرة التي تسيطر علينا ونحن في هذه الحالة، من خوف وإحباط وغضب، مع تفكيرنا وتقتل إبداعنا، وكذلك تعرض صحتنا وعلاقاتنا للخطر، ولن يتأثر أداؤنا الشخصي سلبيًا فحسب، بل وشركاتنا أيضًا. في الواقع، تتفوق الشركات التي يعمل بها موظفون سعداء ومشاركون على منافسيها بنسبة 20 بالمئة.

كيف تصبح سعيدًا في عملك

لقد كنت حقًّا غير سعيدة في عملي مرتين في حياتي. في المرة الأقرب عهدًا، كان هناك مشكلتان دفعتاني من كوني سعيدة إلى كوني بائسة؛ المشكلة الأولى هي أنني كنت أجهد نفسي بالعمل لفترات طويلة إلى أن أصبحت منهكة. والثانية (وترتبط بالأولى) هي أنه كان عليَّ اتخاذ بعض القرارات والسماح بحدوث بعض الأمور المخالفة لقيمي الشخصية في مكان العمل.

لقد اكتشفت أن الضغط هو قاتل للسعادة. في الواقع، لا يوجد مجال أن نستمتع بحياتنا اليومية عندما تكون كل لحظة ممزوجة بالقلق أو الكثير من العمل الذي يصعب على أي إنسان القيام به، ولسوء الحظ، فأنا لست الوحيدة التي عايشت فترة مثل هذه لوقتٍ طويل إلى أن تحول الضغط إلى إرهاق وأدى الإرهاق إلى قرارات سيئة والشعور بأنني عالقة.

أعلم كيف حدث ذلك لي وأعلم أني لست الوحيدة، إننا نعيش في عالم نشط دائمًا؛ حيث يمكن العمل في أي وقت. وفي بعض الشركات، يتوقعون منا أن نكون متفرغين للعمل طوال اليوم وفي عطلات نهاية الأسبوع وفي العطلات بوجه عام، إذن كيف يمكننا التوقف في منتصف الطريق والتأكد من أننا على الطريق الصحيح؟

استعادة السعادة، الخطوة الأولى: الذكاء العاطفي

يبدأ تجنب الإرهاق، أو التوقف عنه، من خلال وعي ذاتي في شكل قدرة لا غنى عنها على استخدام الذكاء العاطفي، وبالنسبة لي، استغرق فهم نفسي، أي ما احتجت إليه عاطفيًا وجسديًا وعقليًا، بعض الوقت والجهد، ومثل القادة الآخرين الذين عملت معهم، فإنني احتجت إلى النظر بتمعن وجدية فيما حدث لي على مدار السنوات العديدة التي قضيتها في العمل الشاق. لم يكن الأمر سهلًا، وفي الحقيقة تطلب ذلك شجاعة. فيما بعد، كان عليَّ اتخاذ قرارات صعبة حيال بعض الأمور التي أثرت عليَّ وعلى زملائي وعلى الآخرين ممن عملت معهم، كان عليَّ التوقف. ومرة أخرى، لقد تطلب الأمر جهدًا وإدارة ذاتية وقدرة على استخدام الذكاء العاطفي، ليس من السهل تغيير الأنماط التي أنشأناها والتي اعتادها الآخرون، وعندما ازداد وعيي بالتأثير السلبي للضغط على حياتي وعملي، ناهيك عن سعادتي، كنت أكثر استعدادًا بكل نشاط لاتخاذ إجراءات لتحسين الأمور.

استعادة السعادة، الخطوة الثانية: إعادة القيم إلى بيئة العمل

للبدء في ذلك، كان عليَّ النظر في بعض عواقب الإرهاق؛ فكان من أهمها هو أني وافقت على بعض قرارات العمل المخالفة لقيمي الشخصية. لم يكن الأمر سهلًا أو خالٍ من الشكوك كما يبدو، فلم يكن هناك خرق للقوانين في المشروع الاستشاري الذي نعمل عليه، وقد يظن البعض أنه لم يكن هناك انتهاكات أخلاقية أيضًا. لكن بالنسبة لي، ما تفعله الشركة كان خطأً. إنني بررت إجراءاتنا الجماعية لوقتٍ طويل، قائلة لنفسي «إننا نساعد الآخرين على الأقل» أو «لا يمكنكِ إلقاء الحجارة من بعيد، اذهبي إلى هناك وحاولي إصلاح الأمور». كانت هذه المبررات منطقية ومقبولة في البداية. لكن بمرور الوقت، أدركت أن أنشطة شركتنا لم تكن تساعد الآخرين حقًا أو تُحسن الأمور، بل كانت جهودنا غطاءً ليجعلها تبدو وكأنها تُجري تغييرات إيجابية يريدها العميل، بينما، في الواقع، اتضح تمامًا لا تفعل ذلك.

إن الدرس الذي تعلمته من هذه القصة هو أننا إذا ابتعدنا عن قيمنا الأساسية، أو تخلينا عن معتقداتنا، فمن المستحيل أن نصبح سعداء. واتضح الأمر في الوقت نفسه الذي كنا ندرس فيه عددًا كبيرًا جدًا من المؤسسات حول العالم فيما يتعلق بطريقة القيادة والثقافة وهذا النوع من الأمور، فعندما بدأت أنظر في هذه الدراسات، اكتشفت مجددًا أني لست الوحيدة التي أحتاج إلى القيام بذلك في سبيل استعادة السعادة: جميعنا بحاجة إلى معرفة أن جهودنا تُحدث اختلافًا إيجابيًا، وأننا نحتاج إلى تطبيق قيمنا في العمل.

كما أنني علمت المزيد حول ما يجعلنا سعداء في العمل عندما تعمقت في دراسات الأشخاص والشركات التي طلبت مساعدتنا لتطوير ثقافتها، لقد ساعدتني هذه المعلومات على فهم الأمر غير الصائب الذي حدث لي منذ فترة طويلة في وظيفة أخرى جعلتني غير سعيدة في النهاية.

استعادة السعادة، الخطوة الثالثة: تحسين العلاقات

لقد عملت منذ فترة طويلة لحساب رجل لم أكن أعجبه. بالطبع لم أدرك ذلك في البداية؛ لكنه في النهاية عينني وبالتأكيد رأى شيئًا يعوضه عن ذلك بي وبمؤهلاتي. لكن في غضون أشهر، اتضح أنه لا يحترمني أو يثق بي أو يهتم لأمري.

لقد جربت كل شيء لأُحسن الوضع. ضاعفت عملي، وحاولت أن أكون لطيفة بقدر المستطاع، وعثرت على حلول للمشكلات التي يتعرض لها مكان عمله، لكن الأمر أخذ يزداد سوءًا. بالنظر فيما حدث، ربما كنت أمثل مصدر تهديد له، أو ربما لم يود حقًا أن يعمل كجزء من فريق. في النهاية، لا يهم سبب معاملته لي بهذه الطريقة، ما كان يهم هو أنني أصبحت محبطة وخائفة للغاية لدرجة أنني بدأت أفقد مهاراتي، فلم أعد قادرة على تقديم أفضل أداء مهني، وفقدت طاقتي وقدرتي على الإبداع، ومرضت في نهاية الأمر.

السعادة مستحيلة عندما تكون علاقتنا مُدمِرة، ولسوء الحظ، هناك العديد والعديد من الأشخاص الذين يشبهون رئيسي القديم في مؤسساتنا، ولا يحاسبون على أفعالهم. مع ذلك، هناك بصيص من الأمل يمثله عدد متزايد من الأبحاث العملية والأكاديمية يظهر من وراء ظل من الشك بأن العلاقات تؤثر على النجاح الفردي والجماعي، نحن بحاجة إلى الحب، ذلك الحب القائم على الوئام، في العمل وفي الحياة. كما أننا بحاجة أيضًا إلى الشعور باهتمام الآخرين وإلى إظهار اهتمامنا وانشغالنا بأمرهم، لمساعدتهم ودعمهم. نحن بحاجة إلى الشعور بالانتماء، أي بأن الآخرين يحبوننا ويحترموننا لما نحن عليه.

إننا بحاجة إلى أصدقاء بالعمل. ونحتاج إلى القدرة على إدراك كيف تساهم أفعالنا مع الآخرين في محيط العمل في تحقيق أحلامنا والوصول إلى آمالنا الشخصية المستقبلية.

استعادة السعادة، الخطوة الرابعة: تحقيق الأحلام

ولكي نصبح سعداء حقًا في العمل، نحتاج إلى النظر إلى عملنا كجزء أساسي من حاضرنا ومستقبلنا، وإلى الشعور بأن ما نقوم به في عملنا يساعدنا على الوصول إلى شيء ما، ليس إلى الدرجة التالية من سلم الحياة المهنية فقط.

عندما كنت غير سعيدة في هاتين الوظيفتين، كان من الصعب رؤية إلى أين أتوجه، وكذلك عندما كنت في أضعف حالاتي، شعرت أنني عالقة ولم أستطع تجاهل مأساة حاضري، لقد أدركت أيضًا أن فقدان الأمل يعني فقدان الحياة؛ لذا، فإنه حتى عندما كانت الأمور تسير حقًا بشكل سيئ، حاولت التركيز على ما أريده في حياتي وفي عملي وفي علاقاتي. كما حاولت التمسك بالأمل وبالتمتع بنظرة تفاؤلية للمستقبل وبالتخطيط، وفي كلتا الحالتين، كانت هذه النظرة والتحرك وفقًا للخطط التي وضعتها ما أوصلني إلى الجانب الآخر، وعدتُ سعيدةً في العمل.

قادتني تجاربي للعمل بلا سعادة إلى اتخاذ بعض القرارات إزاء ما يمكنني تحمله في المستقبل، وما لا يمكنني تحمله. كما أنني سعيت لفهم جوهر ما تعلمته والتوصل إلى بعض الاستنتاجات المتعلقة

بالسعادة في العمل:

1. علينا الشعور بأن عملنا له معنى ويرتبط بهدف نراه هدفًا ساميًا. لقد اتضح أن العمل يجب أن يُشعر وكأنه مهمة، ليس مجرد وظيفة فحسب، وكما أوضحت الدراسات، يمكننا ممارسة العمل كأنه مهمة؛ يعود الأمر إلى كيفية تأطيرنا لتجربتنا وكيفية مشاركتنا في نشاطاتنا اليومية ومشاركتنا مع الآخرين؛ لذا إذا كنا ننظف أروقة المستشفى، فإننا نحافظ بذلك على صحة المرضى، وإذا كنا نُدخل بيانات شركة تأمين، فإننا بذلك نساعد الآخرين على الحصول على الدفعات المالية التي يحتاجونها لكي يستطيعوا المضي قدمًا في حياتهم، وإذا كنا محظوظين بما يكفي لإدارة الآخرين، فإننا بذلك نساعدهم على الوصول إلى قدراتهم الكامنة. مهما كانت وظيفتنا، فإن الأمر يعود إلينا فيما يتعلق برؤية الهدف السامي بها، وإيجاد الطرق لتطبيق قيمنا أثناء تأديتها وترك أثر إيجابي على الأفراد والكوكب.

2. إننا بحاجة إلى أصدقاء في العمل. فنحن في الأساس مخلوقات اجتماعية؛ نحتاج بعضنا بعضًا ونحتاج أيضًا إلى التمتع بصحبة بعضنا الآخر. إن الثقة مهمة، وكذلك الاحترام والشعور بالأمان الكافي لإظهار حقيقتنا وطبيعتنا للآخرين، وهذا لا يعني أنه علينا مشاركة جميع تفاصيل حياتنا الشخصية مع زملائنا في العمل، بل يعني أننا بحاجة إلى الاهتمام بالآخرين وإلى الشعور باهتمامهم، وفي وقتنا الحالي، تعد مؤسساتنا بمثابة قبائلنا ويجب أن نشعر بالانتماء إليها.

3. إننا بحاجة إلى أمل، فنحن بحاجة إلى رؤية شخصية وإلزامية للمستقبل الذي يشمل العمل، ولا يقتصر عليه، فتمنحنا الرؤية الملهمة والمفعمة بالأمل لما نريد الوصول إليه والقيام به ولطريقة عيشنا بطاقة لمواجهة المحن اليومية، وتساعدنا في الحفاظ على تركيزنا ومواصلة السير نحو أهدافنا في الأوقات العصيبة وفي الرخاء.

ليس من السهل دائمًا أن نكون سعداء في العمل؛ لقد تعلمت ذلك من تجارب قاسية، لكن إذا ركزنا على الهدف والصداقة والأمل، فسنتمكن من العثور على الطريق الذي يناسب ما نحن عليه وما نريده واستكماله، مما يساعدنا على الوصول إلى قدراتنا الكامنة ومساعدة الآخرين وخدمة المصلحة العامة.

أسئلة تأملية

1. ما مدى أهمية أن تكون سعيدًا في العمل بالنسبة لك؟

2. ما تعريفك لمفهوم السعادة في العمل؟ ما العوامل التي تساهم في زيادة سعادتك في محيط عملك أو تقلل منها؟

3. إن كنت غير سعيد في عملك، فهل حقًا يهمك الأمر؟ هل يمكنك الاستمرار في العمل على الرغم من كونك غير سعيد؟ إذا كانت إجابتك نعم، فما الثمن؟ وما المنافع؟

3. هل هناك أي جانب يمكنك العمل عليه لزيادة سعادتك، مستعينًا ببعض الاستنتاجات المذكورة هنا حول العوامل التي تساهم في تحقيق السعادة ببيئة العمل؟

Notes

[1←]

كانت ثمرة هذا المشروع هي كتاب «القيادة العالمية: الجيل القادم» Global& Leadership: The Next Generation& الذي ساهم كل من كاثي جرينبرج Cathy Greenberg و أليستير روبتسن Alastair Robertson و مايا هوتشان Maya Hu-Chan في تأليفه. كما أضاف كل من ارين بنيس Warren Bennis و جون أونيل John O'Neil إسهامات ذات قيمة إلى البحث المتعلق بموضوع الكتاب.

[2←]

Wayne Brockbank, Dave Ulrich, David G. Kryscynski, and Michael Ulrich, «The Future of HR and Information Capability,» Strategic HR Review 17, no. 1 (2018), 3-10, https://doi.Org/10.1 108/SHR-l 1-2017-0080.

[3←]

Dave Ulrich, Leadership Capital Index: Realizing the Market Value oj Leadership (San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 2015).

[4←]

. Dave Ulrich and Norm Smallwood, Leadership Brand: Developing Customer- Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2007).

قادة أصبحوا اختصاصيين في أنثربولوجيا المؤسسة

[5←]

David Ulrich, HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources (Columbus, OH: McGraw-Hill Education, 2012).

[6←]

Dave Ulrich, David Kryscynski, Michael Ulrich, and Wayne Brockbank, «Leaders as Paradox Navigators,» Leader to Leader, September 2017.

[7←]

E.M. Rogers, Diffusion of Innovations (New York: Free Press of Glencoe, 1962; 5th innovations,_of_ Diffusion/ed., 2003); S-curve model, https://en.wikipedia.org/wiki accessed March 1,2018.

[8←]

Dailyjournal Online, http://dailyjournalonline.com/news/opinion/ advice/dear-abby/dear-abby/article_b43e2b41-3c64-5887-b6eb-d453f0531b5b.html.

[9←]

Surfertoday.com,https://www.surfertoday.com/surfmg/7653-surfers-only-spend-8-of-the-time-riding-waves.

[10←]

Bernie Swain, What Made Me Who I Am (Brentwood,TN: Savio Republic/ Post Hill Press, 2016).

[11←]

Whitney Johnson podcast interview with Bernie Swain, December 2016, https://whitneyjohnson.com/bernie-swain-disrupt-yourself/.

[12←]

Peter Fuda, www.peterfuda.com, founder and principal of The Alignment Partnership (TAP), also an adjunct professor of management at the MGSM.

[13←]

Jim Kouzes and Barry Z. Posner, A Leader's Legacy (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

[14←]

Irwin Federman, Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter, revised and updated ed. (NewYork: Harper Business, 2017).

[15←]

December 2, 2017, Marshall Goldsmith interview with president of the World Bank Group, Jim Yong Kim, for the WBECS 2017 Online Summit. To view the full interview, go to https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=FzIX4hqpMS8. Interview edited for JVorfe Is Love Made Visible by Sarah McArthur.

[16←]

David McCullough, 1776 (NewYork:Simon & Schuster, 2005).

[17←]

Charles Schwab, live interview with Mark Thompson, 2011, https://www.youtube.com/watch?v=7kpkh 1 pm4A8.

[18←]

Nelson Mandela quotes from live interview with Mark Thompson, at The World Economic Forum, Davos, Switzerland, 2000.

[19←]

See discussion about quote at Andrew Cave, «Culture Eats Strategy for Breakfast. So What's for Lunch?» Forbes, November 9, 2017.

[20←]

Marshall Goldsmith, What Got You Here, Won't Get Yoh There: Hom Successful People Become Even More Successful, rev. ed. (New York: Hachette Books, 2007).

[21←]

J. Child, «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice» Sociology 6, no. 1 (1972): 1

[22←]

Rita McGrath, The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).

[23←]

«Tom Peters on Leading the 21st-Century Organization,» McKinsey Quarterly, September 2014, 1.

[24←]

Margaret Wheatley, Who Do We Choose to Be? Facing Reality, Claiming Leadership,).2017 Restoring Sanity (Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers,

[25←]

Peter Block, The Answer to How Is Yes: Acting on What Matters (Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2001).

[26←]

Peter Block, Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used (Hoboken, NJ: Pfeiffer, 2011).

[27←]

https://greatergood.berkeley.edu/video/item/positive_emotions_ open_our_mind.

[28←]

Barbara L. Fredrickson, ‘Chapter 1: Positive Emotions Broaden and Build,’Advances in Experimental Social Psychology 47 (Cambridge, MA: Academic Press, May 14, 2013).

[29←]

Amy C. Edmondson, ‘Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams,’ International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

[30←]

يشكر المؤلف الدكتور «ريان براون» Ryan Brown و روث ريتمير لمساهمتهما في هذا الفصل ومراجعته.

[31←]

PT. Costa, Jr., and R.R. McCrae, The NEO Personality Inventory Manual (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985).

[32←]

B.W. Roberts, K.E. Walton, and W. Viechtbauer, “Personality Traits Change in Adulthood: Reply to Costa and McCrae,” Psychological Bulletin 132 (2006): 29-32.

[33←]

J. Arnett, “Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens Through the Twenties,@ American Psychologist 55 (2000): 469—480.

[34←]

T.A. Kolditz, “Why You Lead Determines How Well You Lead,” Harvard Business Review, July 22, 2014, http://blogs.hbr.org/2014/07/why-you- lead-determines-how-well-you-lead/.

[35←]

T.A. Kolditz, T. Casas, I. Klett, and J. Strackhouse, Are You a Leader of the Fourth Industrial Revolution? World Economic Forum, Annual Meeting of the New Champions 2017: Achieving Inclusive Growth in the Fourth Industrial Revolution, 38-40, http://www3.weforum.org/docs/ AMNC17/WEF_AMNC 17_Report.pdf.

[36←]

Ibid.

[37←]

كُتب هذا المقال بمشاركة المؤلف ديف جراي Gray Dave والأستاذ إيف بيجنور والباحث رافي جوبتا Ravi .Guppta

[38←]

Liz Wiseman. Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter, revised and updated ed. (New York: Harper Business, 2017).

[39←]

Wiseman, Multipliers, 10—13.

[40←]

“The Preacher, “in Lectures and Biographical Sketches, vol. X of The Complete Works of Ralph Waldo Emerson (Boston and New York: Houghton, Mifflin, 1891), 224

[41←]

Ray Kurzweil, March 2001, www.kurzweilai.net/the-law-of- accelerating-returns.

[42←]

Alison E. Berman and Jason Dorrier, March 2016, https://singularityhub. com/2016/03/22/technology-feels-like-its-accelerating-because-it- actually-is/ sm.00000jlmvildgnd5uymy2xlclcu0d.

[43←]

Sally Helgesen, The Female Advantage (Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, June 2010), 81-82.

[44←]

Thomas A. Kolditz, “Why You Lead Determines How Well You Lead,” Harvard Business Review, July 22, 2014, http://blogs.hbr.org/2014/07/ why-you-lead-determines-how-well-you-lead/.

[45←]

Thomas A. Kolditz, Chapter 24, this volume.

[46←]

How Much Is ‘Too Much Time’ on Social Media?’’ January 19,,Sophia Smith Galer 2018, www.bbc.com/future/story/20180118-how-much-is- too-much-time-on-social-media.